



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **DANNY JOSÉ CONDOY MEDINA**, con C.I. 171838646-7, autor del trabajo de graduación intitulado: **"EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO"**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2015



**DANNY JOSÉ CONDOY MEDINA**

**C.I. 171838646-7**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN**

**“EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA  
ORGANIZACIONAL PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO”**

**Autor: Danny José Condoy Medina**

**Profesor: Dr. Jaime Moreno Villegas**

**Quito, 2015**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1. MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>3</b>
1.1 TEMA .....	3
1.2 INTRODUCCIÓN .....	3
1.3 DATOS DE LA INSTITUCIÓN .....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.5 ANTECEDENTES .....	12
1.6 OBJETIVOS .....	13
 <b>CAPÍTULO II.....</b>	 <b>15</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 FUNDAMENTACIONES.....	16
2.2 LA JUSTICIA COMO EQUIDAD.....	17
2.3 LA JUSTICIA EL PRINCIPIO DE LA DIFERENCIA .....	18
2.4 DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES A LA IGUALDAD .....	19
2.5 ORÍGENES DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	20
2.6 IMPORTANCIA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	22
2.7 CONSECUENCIAS DE LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	23
2.8 ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	27
2.9 ¿POR QUÉ Y CÓMO FOMENTAR LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN NUESTRAS EMPRESAS? .....	28
2.10 JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	29
2.11 DESARROLLO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL.....	31
2.12 JUSTICIA DISTRIBUTIVA .....	32
2.13 JUSTICIA PROCEDIMENTAL.....	35
2.14 JUSTICIA INTERACCIONAL.....	36
2.15 EL FAVORITISMO COMO PARTE DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	40
2.16 EL EFECTO DE LA VOZ.....	43
2.17 MEDICIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL.....	43
 <b>CAPÍTULO III.....</b>	 <b>47</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
3.1 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS.....	47
3.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL VERSIÓN CERO ( <i>VER ANEXO 1</i> ). .....	48
3.3 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL VERSIÓN CERO .....	50
3.4 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL.....	51
3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL VERSIÓN CERO.....	52

3.6	RESULTADOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD JUSTICIA DISTRIBUTIVA .....	54
3.7	RESULTADOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD JUSTICIA PROCEDIMENTAL.....	54
3.8	RESULTADOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD JUSTICIA INTERACCIONAL .....	55
3.9	RESULTADO FINAL PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL ANÁLISIS DE FIABILIDAD (JUSTICIA DISTRIBUTIVA, PROCEDIMENTAL E INTERACCIONAL) .....	56

## **CAPÍTULO IV .....57**

<b>4</b>	<b>PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL COLABORADORES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO .....</b>	<b>57</b>
4.1	RESULTADOS POR PREGUNTA JUSTICIA DISTRIBUTIVA.....	57
4.2	RESULTADOS POR PREGUNTA JUSTICIA PROCEDIMENTAL .....	62
4.3	RESULTADOS POR PREGUNTA JUSTICIA INTERACCIONAL .....	68
4.4	JUSTICIA DISTRIBUTIVA .....	74
4.5	JUSTICIA PROCEDIMENTAL.....	74
4.6	JUSTICIA INTERACCIONAL .....	75
<b>5</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>75</b>
5.1	JUSTICIA DISTRIBUTIVA .....	75
5.2	JUSTICIA PROCEDIMENTAL.....	76
5.3	JUSTICIA INTERACCIONAL .....	76
<b>6.</b>	<b>ESTUDIO REALIZADO CON 99 CASOS .....</b>	<b>77</b>
6.1	RESULTADOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD JUSTICIA DISTRIBUTIVA .....	77
6.2	RESULTADOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD JUSTICIA PROCEDIMENTAL.....	78
6.3	RESULTADOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD JUSTICIA INTERACCIONAL .....	79
6.4	RESULTADO FINAL PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL ANÁLISIS DE FIABILIDAD (JUSTICIA DISTRIBUTIVA, PROCEDIMENTAL E INTERACCIONAL) .....	79
6.5	CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL	80
<b>7.</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>81</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
10.1	INTERNET .....	84

## **ÍNDICE DE ANEXOS.....86**

<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 5 .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 6 .....</b>	<b>95</b>

<b>ANEXO 7 .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO 8 .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 9 .....</b>	<b>107</b>

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO INTRODUCTORIO**

#### **1.1 Tema**

Evaluación de la percepción de justicia organizacional para el Banco Nacional de Fomento.

#### **1.2 Introducción**

La justicia es una temática que todas las personas del mundo la piden y la intentan practicar en su diario convivir con la Sociedad. Idealmente la equidad social se contemplará cuando la conducta de los seres humanos sea percibida sin que se interprete ninguna diferencia, de modo que todos queden satisfechos.

Para González (2012) la justicia se identifica con la felicidad, es decir, parece ser que la justicia viene de la mano de la felicidad y la injusticia viene de la mano de la infelicidad. Aparentemente no existe una sociedad ideal que garantice la felicidad de todos, ya que generalmente la felicidad de uno modificará la felicidad de otra persona. La felicidad individual, generalmente depende de necesidades que no llegan a ser satisfechas por ningún orden social. El orden justo y la justicia en las organizaciones tampoco serán posibles, entendiendo que se deberá lograr felicidad y satisfacción en el mayor número de miembros de una empresa, porque lo que haga felices a algunos trabajadores en determinados aspectos, a otros les producirá infelicidad y viceversa.

Estos argumentos son válidos para cualquier sociedad, contexto y persona que demanden justicia. Para que las personas tengan una percepción de justicia justa, es necesario ser conscientes que ésta problemática implica cubrir totalmente las necesidades de todos. Esta situación necesariamente considera un devenir, es decir la percepción de una justicia individual y subjetiva, que se convierte en una satisfacción de necesidades socialmente y legalmente aceptadas por los demás. Desde el punto de vista organizacional las personas o los trabajadores perciben lo justo desde el punto de vista individual. La idea de justicia de algún modo se convierte en un principio que responde a la libertad individual de todos en una determina sociedad o en un contexto Organizacional, que protege determinados intereses considerados esenciales por la mayoría de los miembros. El problema se produce cuando aparecen intereses contradictorios; es en este momento que de algún modo se manifiesta el conflicto, debido a las diferentes percepciones que manejan los miembros de una Organización; aquí es cuando la justicia debería actuar.

En nuestro país fácilmente es detectable la percepción de injusticia independientemente del contexto a nivel laboral, a nivel estudiantil, a nivel político, etc. Las personas siempre reclaman o piden que las acciones sean justas y legales que es lo ideal desde el punto de vista común.

A menudo en nuestra sociedad, los medios de comunicación nos transmiten ejemplos, en los cuales la necesidad de las personas radica y concluye en pedir justicia, algunos expresando y justificando legalmente la verdad, experiencias que se evidencian en problemas laborales, sociales, económico, etc.

Según el Instituto de Investigaciones Jurídico Sociales de la Universidad Central del Ecuador (2008) en una sociedad como la ecuatoriana, con características complejas y con enormes desigualdades,

la percepción de justicia debe situarse en el marco de esa realidad, es decir, desde el punto de vista del sistema de formación económico, Capitalismo, las desigualdades radican en la existencia de clases sociales, mala distribución de la riqueza, la propiedad privada, etc

.

El Instituto de Investigaciones Jurídico Sociales de la Universidad Central del Ecuador (2008) afirma que el Ecuador se muestra como una sociedad injusta y esta afirmación debe ser analizada porque sus consecuencias influirán en el contexto empresarial, es decir, la injusticia principalmente se ve reflejada por la falta de equidad en la distribución de la riqueza, en cuanto solamente una minoría goza de privilegios y de riqueza frente a una mayoría que carece de lo indispensable para llevar una vida humanamente digna, esto desde el punto de vista económico.

Para el mismo Instituto de Investigaciones Jurídico Sociales de la Universidad Central del Ecuador (2008) la percepción de desigualdad en el Ecuador resulta alarmante y lo más grave es que esa brecha que separa a las personas se ensancha cada vez más. Esta situación determina que los conflictos de intereses se agudicen, especialmente entre las mismas personas o si se quiere ir más allá, son conflictos que tarde o temprano repercuten en el comportamiento de los colaboradores dentro de su lugar de trabajo.

En nuestro país, se evidencian empresas públicas y privadas, éstas últimas extranjeras y nacionales, algunos argumentos políticos manifiestan que para que exista justicia social, se debe expulsar o bien hostigar a este tipo de empresas. Hay que ser conscientes que esa no es la solución, sino que más bien el camino ideal para que las personas se sientan conformes radica simplemente en la actuación equitativa en todos los procesos y a todo nivel.



Ante este contexto, es importante considerar que las empresas independientemente que sean públicas, privadas o su giro de negocio sea diferente, todas las organizaciones se desenvuelven en un determinado sistema económico, es decir, para que las personas en las organizaciones se sientan bien, parece radicar en el correcto y equitativo funcionamiento de la estructura organizacional en todos sus niveles.

En este sentido, es importante ser conscientes de la variedad de opiniones que se podrían evidenciar en las personas a la hora de preguntarles, que tan justa es su organización con sus trabajos. Seguramente encontraremos una infinidad de respuestas: primero por la gran variedad de empresas que existen y sobre todo por la diferencia de culturas organizacionales en cada una de ellas.

De todas maneras fácilmente se puede corroborar los estudios a nivel de la motivación de las personas en las organizaciones, que justamente es una de las consecuencias de la percepción de justicia al momento de orientar la motivación de los colaboradores. Los colaboradores de las empresas no siempre van a estar contentos o conformes con lo que pasa dentro de su Organización, siempre habrá inconformidad, palabra que necesariamente la asociamos con la injusticia. Existen ocasiones que la inconformidad se la percibe toda una vida, como por ejemplo cuando la persona siente que lleva trabajando mucho tiempo y no pasa nada. En este sentido se debe trabajar en la percepción de injusticia de esa persona, debido a que al estar desmotivada y en un escenario sin ninguna expectativa de crecimiento su productividad para la organización puede verse comprometida.

En una sociedad las personas relacionamos la justicia con lo bueno y lo malo, con lo justo y lo injusto, con la verdad y la mentira; más aún, cuando está de por medio el bienestar de cada uno de nosotros. Independientemente del contexto ponemos mucha atención en cómo nos tratan, cómo nos relacionamos con los demás y cómo nos relacionan con los otros, son aspectos de gran importancia que fácilmente se aplican al ámbito organizacional, donde los mismos; evidencian nuestra naturaleza como seres humanos al interactuar con nuestros jefes, compañeros, colegas, etc.

Según Ramón Rodríguez Montalbán (2014) desde el punto de vista psicológico, la justicia organizacional son las percepciones que nos ayudan a fomentar la salud psicosocial dentro del entorno organizacional, lo que nos permite establecer un lugar de trabajo ideal para cualquier persona, es decir, la justicia organizacional define la relación individual y colectiva entre los colaboradores, evidenciando cogniciones que activan ciertas actitudes en las personas. Por tanto, a través de prácticas organizacionales que son percibidas como justas, se promueve el comportamiento favorable de los trabajadores para la institución.

### **1.3 Datos de la Institución**

El Banco Nacional de Fomento es una Institución Pública que busca fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros y de la misma manera quiere ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir a través de liderazgo, honestidad, compromiso, pro actividad, responsabilidad y trabajo en equipo. (Banco Nacional de Fomento (2007). Plan Estratégico de la Institución).

Actualmente esta institución cuenta con 2600 servidores trabajando a nivel nacional, El Banco Nacional de Fomento se ubica a nivel nacional y cuenta con 9 oficinas principales distribuidas por zonales en Quito, Santo Domingo, Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala, Portoviejo, Riobamba y El Puyo, cada una de las oficinas antes mencionadas cuenta con oficinas dependientes de acuerdo a su ubicación geográfica. La oficina Matriz donde se centraliza todos los procesos de todas las Unidades Administrativas es Quito. El contexto de funcionamiento del Banco Nacional de Fomento se relaciona con la Banca Pública del Ecuador que es el escenario de financiamiento del desarrollo social. (Sistema de Registro de Datos SRD 2014).

La evaluación de la percepción de justicia es de gran importancia para el Banco Nacional de Fomento, sin embargo no se ha definido una herramienta para medir la justicia organizacional. Es por esa razón que para el presente proyecto se trabajó con una muestra piloto de 50 personas servidores de la Institución. La importancia del presente proyecto radica en fortalecer los estudios de Clima Laboral que ya se ha realizado en la Institución; es decir, se busca saber, percibir y medir la percepción de los colaboradores en relación a cada una de las variables de justicia organizacional. En este contexto, el proyecto busca conocer cómo los colaboradores perciben la justicia impartida en el Banco Nacional de Fomento y los comportamientos que se evidencian en los mismos. Se va a recopilar información sobre los ítems de evaluación de justicia organizacional. En definitiva se busca diseñar el cuestionario de medición de justicia organizacional y que el Banco Nacional de Fomento identifique la importancia de este tema para el éxito de su negocio y para el bienestar de sus colaboradores.

#### **1.4 Justificación**

El Capital Humano que contempla el Banco Nacional de Fomento con sus diferentes Unidades Administrativas Estratégicas, es lo más valioso que tiene la Organización.

Por esta razón Percepción de Justicia Organizacional está orientada a ser una práctica y metodología, cuyo fin es lograr y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. De esta manera la Percepción de Justicia Organizacional está sujeta para el beneficio del servidor y de la Institución; al servidor porque le va ayudar a percibir que tan justo se siente tratado en su organización y de la misma manera los trabajadores van a poder evaluar los diferentes escenarios en relación a las actividades cotidianas que realizan. Por otro lado el beneficio para la Institución con la medición de la percepción de justicia organizacional, se va a ver reflejado y fortalecido a los estudios de Clima Laboral que se vienen realizando en la Institución, buscando garantizar un clima laboral idóneo y haciendo que las distribuciones, los procedimientos e interacciones sean equitativos entre todas las personas que conforman el Banco Nacional de Fomento.

Para el Banco Nacional de Fomento el presente proyecto busca que la Gerencia de Talento Humano, en primera instancia pueda diagnosticar la importancia del concepto de Justicia Organizacional y que de algún modo sirva como insumo para fortalecer los estudios que se tienen acerca de Clima Laboral. En segunda instancia el Banco Nacional de Fomento pretende tener una herramienta confiable que permita medir la percepción de justicia organizacional y que este proyecto constituya una herramienta importante para medir la percepción de justicia organizacional de los trabajadores. Definitivamente para el Banco Nacional de Fomento saber cómo sus colaboradores perciban el valor de

justicia organizacional se convierte en una oportunidad de mejora para realizar y ejecutar planes de acción que permitan que todas las Unidades de negocio junto con sus equipos de trabajo puedan manejar idealmente los procesos y procedimientos con el fin de tener resultados eficientes.

La importancia de esta temática en la actualidad para el Banco Nacional de Fomento toma valor cuando se trata de descifrar si los valores, los procedimientos, las distribuciones y las interacciones actúan como factores determinantes positivos o negativos en las relaciones entre las prácticas organizacionales y las cogniciones, actitudes y comportamientos asociados con el trabajo. Se quiere encontrar las relaciones con la percepción de justicia percibida en el lugar de trabajo, dadas sus implicaciones sobre la eficacia de las organizaciones y el bienestar de sus miembros.

La fundamentación social de este proyecto está basado en que las condiciones culturales, sociales y económicas, hacen que las diferencias existentes entre empleados y empleadores sean manifestaciones de la llamada desigualdad entre sujetos que conlleva a dentro de la organización a la jerarquización y de este modo se ponga en evidencia estructuras verticales. En consecuencia la Justicia Organizacional del Banco Nacional de Fomento deberá ser consecuente con los principios de la Justicia Social, para que de esta manera todas las personas perciban una justicia ideal, donde a todos los miembros de esta organización se les garantice una equidad total.

César Raúl Ruiz (2011) afirma que desde el punto de vista teórico, la justicia organizacional hace referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre lo justo y lo injusto dentro la organización a la que pertenecen. Las diferentes investigaciones realizadas al respecto tienen como base fundamental que si el empleado cree que está siendo

justamente tratado, dicha creencia hará que mantenga actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y los supervisores; caso contrario, si la percepción es negativa, ésta terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que se traducirán en falta de productividad.

Las razones personales se fundamentan en que los trabajadores del Banco Nacional de Fomento tengan una percepción de justicia justa, es necesario ser conscientes que esta problemática implica cubrir totalmente las necesidades de todos. Para cubrir las necesidades de todos los miembros de una organización se debe considerar varios parámetros: conocer las necesidades reales de los trabajadores y conocer los procesos y procedimientos de la estructura organizacional a través de una evaluación que permita medir y obtener resultados cuantificables.

A nivel de la motivación de las personas en las organizaciones, la percepción de justicia, es uno de los factores determinantes para la motivación de los colaboradores. Con este proyecto se busca evidenciar que los colaboradores del Banco Nacional de Fomento no siempre van a estar contentos o conformes con lo que pasa dentro de su Organización. Algunas veces se encontrarán motivados y otras veces desmotivados, en todo caso siempre habrá momentos donde la gente se sienta inconforme. La utilidad de este tema abarca y se relaciona con algunos conceptos que se identifican con el comportamiento de los trabajadores como: la motivación, el cumplimiento de objetivos, las relaciones interpersonales, el cumplimiento de objetivos, etc.

## **1.5 Antecedentes**

Parece ser que la pregunta radica en ¿Cómo el Banco Nacional de Fomento puede medir la percepción de justicia de sus colaboradores?

La carencia de un cuestionario de medición de justicia organizacional en nuestro medio cada vez más se muestra evidente. A sabiendas de que no existen mediciones estandarizadas válidas y confiables del concepto en nuestro medio, es indispensable realizar e investigar dimensiones teóricas del concepto de justicia, con el fin de evaluar la validez del constructo de una medida de justicia. Aparentemente no existe una herramienta como tal, que permita medir el constructo de justicia organizacional, por lo que es indispensable que se diseñe una herramienta para el efecto.

De esta manera el Banco Nacional de Fomento, una vez diseñada la herramienta, pretende medir la percepción de justicia evaluando las tres dimensiones de justicia organizacional (justicia distributiva, procedimental e interaccional) con los comportamientos que los trabajadores experimentan en sus prácticas organizacionales.

Fernanda Navarrete (2014) indica que actualmente el Banco Nacional de Fomento a través de la Subgerencia de Desarrollo Humano desarrolla proyectos orientados al bienestar de los colaboradores de la Institución y el concepto de justicia organizacional ha tomado una importancia prioritaria para la Institución, misma que pretende saber las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro su organización. Un elemento clave para comprender las reacciones de los empleados del Banco Nacional de Fomento frente a las prácticas que configuran la percepción de justicia organizacional parece ser la cultura

organizacional, debido a que la misma, dentro de la Institución se presenta como un antecedente macro que conlleva a identificar las múltiples dimensiones de cómo las personas perciben la justicia en sus actividades laborales, es decir, estudios previos a este proyecto y desarrollados en la Subgerencia de Desarrollo Humano podrían contribuir para saber los escenarios que permitan el desarrollo de este proyecto.

Como se mencionó anteriormente según el el Instituto de Investigaciones Jurídico Sociales de la Universidad Central del Ecuador (2008) el Ecuador se muestra como una sociedad injusta y esta afirmación debe ser analizada, estudiada y evaluada, debido a que en nuestro medio no se han realizado estudios confiables de evaluación de percepción de justicia a nivel Social, peor aún a nivel Organizacional. Ninguna Institución educativa superior ha realizado estudios puntuales sobre la temática. En la PUCE no se ha investigado el tema propiamente dicho, por lo que este proyecto además de precisar la problemática busca evaluarla y aportar con resultados reales para la sociedad y para la organización.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la percepción de justicia organizacional que tienen los trabajadores del Banco Nacional de Fomento.

### **Objetivos específicos**

1. Revisar la literatura sobre la justicia organizacional.
2. Buscar y analizar cuestionarios previos de medición de justicia organizacional.



3. Determinar los ítems del cuestionario y establecer la versión cero.
4. Aplicar la versión cero a una muestra de conveniencia.
5. Realizar el análisis psicométrico del cuestionario versión cero.
6. Elaborar la versión uno del cuestionario para medir la percepción de justicia organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

Investigaciones previas a este trabajo ha hecho que diferentes autores propongan diversos tipos de medición, haciendo que no se generen mediciones estandarizadas válidas y confiables de concepto.

Sin embargo Colquit (2001) realizó un estudio para determinar las dimensiones teóricas del concepto de justicia y para evaluar la validez de constructo de una medida de justicia.

El estudio consistió en reunir los ítems obtenidos de los principales estudios sobre justicia, los cuales emplearon muestras de estudiantes universitarios y trabajadores de diferentes tipos de empresas dando como resultado una estructura de cuatro dimensiones: 1) justicia del procedimiento, 2) distributiva, 3) interpersonal e 4) informacional. Esta medición permitió discriminar entre las cuatro dimensiones.

Independientemente de la realidad, la medición de la percepción de justicia organizacional parece determinar una valoración a varios escenarios que contemplan y de los cuales dependen los giros de negocio de las compañías.

Mladinic e Isla (2002) afirman lo siguiente:

Las cuatro dimensiones propuestas a nivel teórico parecen tener impacto en diferentes variables organizacionales. La justicia de los procedimientos ha mostrado ser buen predictor de desempeño

y compromiso organizacional, la justicia distributiva parece percibir sobre facetas específicas del trabajo como el salario, la justicia interpersonal sobre la percepción de los individuos de la equidad en el trato y por consiguiente en la satisfacción en el trabajo, y la justicia informacional se relaciona con la percepción de lo adecuadas que son las explicaciones dadas luego de un procedimiento, lo cual impactaría en la autoestima de los integrantes de los grupos de trabajo.

Esta última dimensión la justicia informacional parece no tener repercusión en el contexto ecuatoriano, porque el comportamiento de los colaboradores va a depender incluso de la percepción de las anteriores tres dimensiones, que en definitiva se convierten en los ítems que el valor de justicia organizacional involucra para su estudio.

## **2.1 Fundamentaciones**

Desde el punto de vista filosófico, Simón Royo Hernández (2006) en su análisis a la obra la República de Platón indica que en la antigua Grecia se hablaba acerca de lo justo y lo injusto. Al parecer de Platón, la justicia tiene una relación con la felicidad, es decir, lamentablemente no existe una sociedad totalmente justa, debido a que la felicidad de los seres humanos es compartida, las personas que son felices en ciertos aspectos automáticamente hacen infelices a otros por la carencia de aquellos aspectos que los demás si lo tienen.

Para Simón Royo Hernández (2006) en su análisis a la obra la República de Platón, indica que desde el punto de vista sociológico las condiciones culturales sociales y económicas, hacen que las diferencias existentes entre empleados y empleadores sean tratadas de manera

distinta, aun bajo el supuesto de la igualdad de condiciones de los sujetos de derecho, y el respeto por la dignidad humana, lo cual es solo una de las manifestaciones de la llamada desigualdad entre sujetos.

En consecuencia la Justicia Organizacional, deberá ser consecuente con los principios de la Justicia Social, la cual requiere que todas las personas perciban una justicia ideal, donde a todos los miembros de una sociedad se les garantice una equidad total.

Específicamente desde el punto de vista de la fundamentación psicológica, la justicia organizacional hace referencia a las percepciones que los empleados tienen sobre lo justo y lo injusto dentro la organización a la que pertenecen.

Según César Raúl Ruiz (2011) si el empleado cree que está siendo justamente tratado, dicha creencia hará que mantenga actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y los supervisores; en el caso contrario, si la percepción es negativa, ésta terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que se traducirán en falta de productividad.

## **2.2 La justicia como Equidad**

John Rawls (2002) manifiesta que el alcance de la justicia como equidad, es la de proporcionar una base filosófica y moral aceptable para las instituciones democráticas. Para ello, es pertinente tener una idea fundamental la de la sociedad como un sistema equitativo de cooperación social a lo largo del tiempo. Para elaborar esta idea central, se recurre a otras dos ideas importantes la idea de los ciudadanos y la idea de la sociedad bien ordenada.

Ante este contexto, la analogía que se presenta para este proyecto, es que la Organización contemple un sistema y una estructura equitativa, es decir, para alcanzar idealmente lo anteriormente mencionado, el Banco Nacional de Fomento necesariamente tendrá que apoyarse en sus colaboradores y en un sistema, donde los procesos y procedimientos se encuentren ordenados, esto es, una organización efectivamente regulada, en la cual, esté totalmente claro la razón de ser de cada una de las unidades administrativas, cuando se hace referencia a procesos y procedimientos claros y ordenados se pretende que la percepción de los colaboradores debe estar orientada a este concepto.

De acuerdo John Rawls (2002) la justicia como equidad, es una concepción igualitaria, él manifiesta que hay muchas clases de igualdad y que hay razones para interesarse por ella; existen necesidades urgentes que quedan sin satisfacer mientras los menos urgentes quedan satisfechos. Trasladado este escenario al ambiente organizacional los individuos tenemos autopercepciones que las realizamos comparándonos con los demás, es decir, a veces pensamos que la solución a determinado problema es prioridad y más importante que cualquier otro proceso que esté vigente, sin embargo en la práctica se percibe lo contrario la solución aquel problema que tranquilamente puede ser resuelto al día siguiente se resuelve antes.

### **2.3 La justicia el principio de la diferencia**

Rawls citado por (Brian Barry, 1995) argumenta en favor del principio de diferencia proviene de la igualdad de oportunidades a la igualdad de ingresos, se intenta explicar las interpretaciones de las diferencias y desigualdades.

En nuestro contexto fácilmente se puede identificar que las diferencias inician cuando en la práctica no se evidencian las mismas oportunidades para todos, ni los mismos ingresos debido a una serie de factores que justifican la percepción de lo referido.

Los factores que inciden al respecto van desde el sistema económico de una sociedad hasta la formación académica de un determinado individuo, es de esa manera que los ingresos y las oportunidades para cada persona son diferentes en término de igualdad, es como en una organización con una estructura vertical el Gerente General no va a tener las mismas oportunidades que una persona que trabaje en el área de servicio al cliente, tal vez para el primero le sea más oportuno realizar gestiones orientadas para el crecimiento de su negocio y para el otro va ser satisfacer las necesidades de su cliente.

## **2.4 De la igualdad de oportunidades a la igualdad**

Para Rawls citado por (Brian Barry, 1995) las desigualdades sociales y económicas deben disponerse de modo que sean razonablemente ventajosas para todos y estén vinculadas a posiciones y oficios para todos, es decir, si las oportunidades para las personas son desiguales debemos igualarnos cada vez más y de esta manera obtener las mismas oportunidades que los demás.

Para Adams Smith citado por (Brian Barry, 1995) cualquier resultado distributivo es justo, si se llega a él por intercambio en un mercado libre, es decir, cada persona posee y tiene su propia fuerza de trabajo obteniendo una igualdad formal de oportunidades, en que todos tienen al

menos el mismo derecho legal de acceder a todas las posiciones sociales.

## 2.5 Orígenes de la Justicia Organizacional

Antonio Mladinic y Pablo Isla (2002) manifiestan que el concepto de justicia organizacional inicia hace más de medio siglo, los primeros estudios de la justicia en las organizaciones, se encuentran en los trabajos de Adams en la década de los años 60, con el impacto de percepciones de equidad sobre los miembros de una organización. Adams, apoyándose en los principios de comparación social, formuló lo que llamó la Teoría de la Equidad. Esta teoría plantea que las personas establecen una ecuación entre los resultados percibidos de su trabajo (por ejemplo, el salario, los beneficios) y su percepción de sus aportes a este trabajo (por ejemplo, educación, experiencia) y el resultado de dicha ecuación lo comparan con las ecuaciones de los demás (por ejemplo, compañeros de trabajo). Si los resultados de las ecuaciones son iguales, Adams postula que los sujetos se sentirán satisfechos. Por lo contrario, si el resultado del individuo es diferente de los otros, esta situación representaría inequidad. Si esta inequidad, es a favor del individuo, se generaría un sentimiento de culpa mientras que si es menor se sentiría enojado. Por tanto la teoría plantea que estas inequidades generan tensión y que el individuo se esforzaría por eliminar este estado por medio de incrementar el esfuerzo (si se siente sobre-recompensado) o en un menor esfuerzo (si se siente sub-recompensado).

Resultados Personales	<b>EQUIDAD</b>	Resultados Ajenos
Aportaciones Personales	=	Aportaciones Ajenas

Resultados Personales	<b>INEQUIDAD NEGATIVA</b>  <	Resultados Ajenos
Aportaciones Personales		Aportaciones Ajenas

Resultados Personales	<b>INEQUIDAD POSITIVA</b>  >	Resultados Ajenos
Aportaciones Personales		Aportaciones Ajenas

Fuente: (Condoy Danny, 2014)

Antonio Mladinic y Pablo Isla (2002) indican que esta teoría ha sido sometida desde sus inicios a un gran número de verificaciones empíricas, y aun cuando algunas de ellas han manifestado críticas a algunos aspectos como la calificación de qué es percibido como inequitativo y cómo el individuo percibe sus aportes reales y retribuciones. La mayoría de estas investigaciones tienden a entregar evidencias que confirman las hipótesis centrales de la teoría de la equidad.

Sin embargo, una aproximación diferente entrega Leventhal (1976) que en su modelo de Justicia del Veredicto plantea una visión más proactiva. Leventhal y sus asociados estudiaron las condiciones bajo las cuales las personas emplean varias normas de justicia más allá de la equidad planteada por Adams. Por ejemplo, ellos encontraron que el otorgamiento igualitario de refuerzos, es un factor que promueve y mantiene la armonía social mientras que sistemas equitativos (los que entregan beneficios condicionados al logro) tiende a maximizar el desempeño.



Por ejemplo, cuando a un determinado colaborador el jefe inmediato le designa una persona para que le colabore a realizar cualquier actividad, ese trabajo en equipo crea una buena armonía laboral, pero si el jefe inmediato no le designa una ayuda y más bien le comunica que habrá un reconocimiento formal, el esfuerzo individual del colaborador va ser más grande, pero se evidenciará una competencia y no una armonía laboral con el equipo de trabajo.

## **2.6 Importancia de la Justicia Organizacional**

La importancia del concepto de justicia y equidad en las organizaciones han sido reconocidas por profesionales de muy diversas disciplinas. La psicología organizacional en particular ha validado la idea que la justicia, es importante en todos los ambientes organizacionales, al observar cómo ella impacta sobre diferentes aspectos de una organización y qué repercusión tienen a corto y largo plazo.

A pesar de este implícito reconocimiento de la importancia de la equidad en el desarrollo de una organización, y aun cuando existen algunos estudios anteriores, no es sino en los últimos 20 años cuando surgen teorías que tratan de explicar y aplicar conceptos de justicia para entender a las organizaciones.

Es así que se puede observar cómo el interés creciente de los investigadores en el área de la psicología organizacional y la administración de recursos humanos se ha traducido en un gran número de publicaciones. Este creciente interés no es sorprendente si tomamos en cuenta las interrogantes que pueden surgir a raíz de la premisa de percibir la Justicia organizacional en una empresa. El solo hecho que las personas trabajen por un salario sugiere que las organizaciones son

instancias donde el concepto de justicia para los trabajadores es relevante no solo en el contexto organizacional sino también en el contexto social.

Esta visión se ve respaldada por ciertas evidencias que indicarían que las percepciones de equidad estarían ligadas con una serie de acciones organizacionales. La importancia de estudiar la justicia organizacional radicaría en el impacto que estas reacciones tienen sobre los individuos y los resultados organizacionales, es decir, la relación existente entre la percepción y a su vez el comportamiento de los trabajadores con los resultados o metas de la organización. Justicia organizacional ha sido usada para predecir una amplia gama de conductas y actitudes que inciden en el éxito de las organizaciones como por ejemplo, rotación de personal, satisfacción laboral, desempeño, robo, etc.

## **2.7 Consecuencias de la Percepción de la Justicia Organizacional**

La percepción de justicia en relación a las tres dimensiones de este concepto; justicia distributiva, procedimental e interaccional, parecen tener ciertos alcances e impactos en los comportamientos y conductas de los colaboradores.

Greenberg y Lind & Tyler citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) indican que algunos factores influyen en el comportamiento de las personas, dentro del contexto de la justicia distributiva se relaciona con el recibir una buena remuneración o el rendimiento laboral; de igual manera sucede en el campo de la justicia procedimental que se relaciona más con evaluaciones generales o de autoridades.

Según McFarlin y Sweeney citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) las consecuencias de la justicia distributiva están relacionadas con los resultados personales como la satisfacción de la paga y la satisfacción laboral, mientras que la justicia procedimental está relacionada a los compromisos organizativos como compromiso organizacional y evaluación de jefes o supervisores. Por otro lado para Bies y Moag (1986) las consecuencias de la justicia interaccional están relacionadas con la explicación de los resultados organizativos como relación con los jefes y la relación con la organización.

Folger & Konovsky citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) indican que la justicia distributiva es un predictor de la satisfacción del resultado apoyado, considerando la satisfacción de paga y la satisfacción con reestructuración de trabajo.

Así mismo McFarlin y Sweeney citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) afirman que la justicia distributiva es un potente predictor de la satisfacción laboral.

En relación al compromiso organizacional que es el factor que se idéntica con el compromiso afectivo que tienen los trabajadores con la organización para Tyler citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) la justicia procedimental tiene relaciones más fuertes que la justicia distributiva, otros estudios como el de Lowe y Vodanovich citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) indican que existe una relación más fuerte para la justicia distributiva que para la justicia procedimental.

Según Tyler citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) la confianza es un factor importante en la toma de decisiones y para las autoridades de la organización. Para Konovsky & Pugh citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) la justicia interpersonal e informativa es incluso mejor predictor de este resultado que la justicia procedimental.

La evaluación de la autoridad según Tyler citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) tiene una relación más fuerte con la justicia procedimental que con la interaccional al momento de valorar la aceptabilidad de los supervisores.

Cebada y Lind citado por (Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Esson, Christopher Porter y K. Yee Ng 2001) encontraron una relación importante entre justicia procedimental y el rendimiento laboral en un estudio de laboratorio más no en un estudio de campo en donde encontraron una correlación negativa.

Rodrigo del Olmo (2012) indica que desde la teoría de las expectativas los colaboradores se sienten motivados, cuando consideran que sus actividades cotidianas se traducirán en la consecución de un buen rendimiento y que sus actuaciones se traducirán en resultados como el incremento salarial o promoción en la empresa.

Para Rodrigo del Olmo (2012) en relación a la justicia procedimental, cuando los colaboradores de una organización no perciben que los procedimientos utilizados para distribuir los resultados son adecuados y correctos para todos o más aún cuando los empleados creen que un

determinado sistema de recursos humanos es sesgado, en esta organización, los empleados pueden creer que son capaces de tener un buen rendimiento, pero no pueden estar seguros de que por sus resultados recibirán la respectiva recompensa. Los empleados no estarán motivados para invertir un gran esfuerzo en el trabajo si piensan que su rendimiento no será evaluado de manera justa y que no recibirá los resultados que ellos consideran merecer.

Para Rodrigo del Olmo (2012) desde la perspectiva de la teoría de la equidad, la motivación de los colaboradores se ve afectada cuando las percepciones de justicia procedimental son poco percibidas. Los empleados pueden creer que sus aportaciones laborales a la organización no son lo suficientemente valoradas o que desde el punto de vista de un equipo de trabajo los resultados no serán distribuidos en base a las aportaciones relativas de cada uno. Bajo estas circunstancias, los colaboradores no estarán motivados para hacer aportaciones más allá de lo que se les solicita, porque no hay garantía de que estas vayan a traducirse en respuestas favorables por parte de la organización.

La percepción de justicia procedimental, toma interés en cualquier estudio, cuando los resultados, como salarios y beneficios, son relativamente bajos, es decir, cuando hay pocas recompensas para distribuir entre los empleados. Cuando las personas consideran tener altos niveles de recompensas, posiblemente la percepción de justicia procedimental sea justa, independientemente de si los procedimientos establecidos para la distribución de las mismas son realmente equitativos.

Sin duda, identificamos factores macro sistemáticos y factores independientes que nos ayudan a saber los consecuentes de la justicia organizacional, que generalmente se encuentran asociados con el compromiso organizacional, el desempeño del trabajo, el comportamiento

y la satisfacción laboral, sin dejar de considerar que cuando las percepciones de justicia organizacional son bajas, hay un mayor potencial para que se produzcan y desencadenen conductas laborales contraproducentes que son aquellas conductas que no son coherentes con los valores de la organización y tienden a afectar en las actividades laborales de los colaboradores.

## **2.8 Análisis del Concepto de Justicia Organizacional**

Es importante mencionar que el concepto de la justicia organizacional es de carácter completamente descriptivo. Ésta se centra en las percepciones de los individuos sobre qué constituye justicia y su reacción frente a situaciones injustas o situaciones cotidianas en su vida laboral. Es por ello que cuando nos referimos al término justicia nos estamos refiriendo a las percepciones de los individuos y su evaluación de los resultados o de los procesos. Justicia por tanto es entendida como algo subjetivo, es lo que percibe el individuo.

César Raúl Ruiz (2011) indica que la justicia organizacional contempla las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Un elemento clave para comprender las reacciones de los empleados frente a las prácticas que configuran la cultura organizacional parece ser la cultura nacional. La cultura nacional se presenta como un antecedente que conlleva a identificar las múltiples dimensiones de cómo las personas perciben la justicia en un determinado contexto.

Es importante ser conscientes que los colaboradores evidencian su percepción de injusticia con los resultados alcanzados y las distribuciones, los medios usados para las mismas y con la calidad en el

tratamiento interpersonal. Todos estos escenarios generan una serie de situaciones que involucran a las personas a percibir determinados contextos de acuerdo a como se desenvuelvan las realidades en su forma dinámica, es decir, en su trabajo práctico cotidiano.

La premisa de que las personas son justamente tratadas en la mayoría de casos nos van a traer consecuencias positivas y favorables para cualquier organización; la situación se complica cuando se evidencian los resultados de la otra premisa, donde las personas se sienten injustamente tratadas, los efectos en el comportamiento de los trabajadores cambian sustancialmente traduciéndose a la falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo.

## **2.9 ¿Por qué y cómo fomentar la Percepción de justicia Organizacional en nuestras empresas?**

Por su parte Diana Pérez (2014) manifiesta que es importante fomentar la justicia organizacional para los empleados, clientes y los resultados de la empresa o el giro de negocio de la misma, debido a la relación existente entre los empleados y clientes que contribuyen a los objetivos y resultados de la organización.

Las variables que se relacionan con la percepción de justicia hacen referencia a actitudes y conductas de los empleados como: satisfacción laboral, compromiso organizacional, conductas de ciudadanía, desempeño, abandono, robos.

Por otro lado para Diana Pérez (2014) las percepciones de justicia se relacionan con resultados de salud, es decir, el otro extremo de las percepciones son aquellas que indican que los empleados están

saludables laboralmente. Si una determinada persona tiene una mala percepción de justicia de su trabajo es más probable que pueda presentar problemas de salud relacionados con lo que percibe tales como: bajas médicas, estrés, problemas para dormir, riesgos de infarto, etc.

Para los clientes la percepción de justicia que reciban de una organización automáticamente se podrá evidenciar en un comportamiento favorable para el negocio de la empresa evidenciando la satisfacción y la confianza con la organización.

En este contexto la interacción entre los empleados y los clientes contribuyen al cumplimiento de objetivos de la organización, un ejemplo práctico es con los profesionales de la salud, si estos perciben que los procedimientos de su institución son justos, parece tener relación con el adecuado desempeño de la organización y el buen estado de salud de los pacientes.

## **2.10 Justicia Organizacional y sus efectos en el Comportamiento Organizacional**

De acuerdo a Choi citado por (Dante Solano Silva, 2011) las investigaciones sobre justicia organizacional han demostrado que los diversos componentes de este constructo se relacionan de diferentes maneras con las actitudes hacia el trabajo.

Choi (2011) señala que en un estudio realizado en el sector público norteamericano, se encuentra mediante un análisis de regresión jerárquica que las tres dimensiones justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional tienen una relación con la satisfacción laboral, especialmente la justicia distributiva.



Este elemento sin duda tiene importantes implicaciones para el manejo del recurso humano en las organizaciones, ya que los elementos referidos de la justicia distributiva, como la asignación de recursos, sueldos coherentes con la labor y los temas de compensaciones deben ser muy tomados en cuenta para que no se afecte la satisfacción que puedan tener los colaboradores con su labor. Así mismo, las variables referidas a la justicia procedimental e interaccional deberán considerarse, especialmente la primera por la fortaleza de la relación. Por tanto la toma de decisiones y procedimientos sobre nombramientos, ascensos, contratos y rotaciones deben hacerse con reglas claras y directrices alineadas para el bienestar de todos los colaboradores.

El trato e información que se brinde a los colaboradores sobre estos procesos y nuevos proyectos de la institución deben ser óptimos, oportunos y claros, ya que malos canales de comunicación e información imprecisa pueda perjudicar la percepción de justicia de los trabajadores.

Según Colquit y Choi citado por (Dante Solano Silva, 2011) las investigaciones han demostrado que la percepción de justicia puede relacionarse con la confianza, tanto a la institución como a las autoridades o líderes, es decir, las tres dimensiones justicia distributiva, procedimental e interaccional tienen una fuerte relación con la confianza. Las políticas de comunicación institucional y las vías informales de comunicación deben ser un tema importante en la agenda de los departamentos de recursos humanos, ya que esto contribuiría a mejores relaciones dentro de la organización y mejora del clima laboral.

Schrijver y colaboradores citado por (Dante Solano Silva, 2011) indica que en un estudio realizado a 19 instituciones belgas, relacionaron la

justicia organizacional con la falta de comportamiento ético dentro de las organizaciones. Esta conducta no ética hace referencia a comportamientos como favoritismos, corrupción, manipulación de información, uso inadecuado de recursos, mal uso de la autoridad, entre otros. Lo que se encontró era que las instituciones con una mayor percepción de justicia organizacional reportaban menos faltas éticas de sus compañeros.

### **2.11 Desarrollo de Justicia Organizacional**

Se han estudiado y se han propuesto varias dimensiones entorno a la justicia organizacional como es la justicia distributiva, procedimental e interaccional. Es por ello, que muchas de estas teorías presentan algunas relaciones al momento de su aplicación a la organización.

Por esta razón las teorías de justicia organizacional han evolucionado en la actualidad, con el fin de realizar un planteamiento que pretende saber cómo los miembros de una organización perciben la justicia organizacional y de alguna manera garantizar el éxito del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dentro de este marco teórico, el éxito se define como la magnitud en que los miembros de un grupo perciben que la distribución de las compensaciones, recursos y los procesos sean justos. Es en este contexto que la Justicia Organizacional va a tomar como referencia la percepción de justicia personal que puede ser aplicada y entendida al momento de medir la percepción de justicia en el interior de las organizaciones.

En la actualidad la teoría de la justicia organizacional ha ido evolucionando hacia la definición de un constructo que pueda ayudar a entender en toda su dimensión el impacto sobre las organizaciones. En

esta búsqueda se ha podido determinar que no se puede hablar de una sola forma de justicia, por el contrario existirían varias de ellas, cada una de las cuales tiene un impacto diferente en los procesos organizacionales.

Finalmente debemos tener claro los escenarios o más bien las dimensiones en las que se van a desarrollar o evidenciar los diferentes comportamientos de las personas, los criterios para identificar la justicia en la organización van a depender de la experimentación de tres ítems: las distribuciones, los procedimientos y las interacciones, es decir, la manera de cómo los trabajadores van a percibir una justicia distributiva, procedimental e interaccional.

A continuación se presentan estos tres tipos de justicia.

## **2.12 Justicia Distributiva**

César Raúl Ruiz (2011) indica que las teorías de justicia distributiva, tal como se mencionó, se encuentran en los orígenes del desarrollo de los estudios de justicia organizacional. Este propone que los individuos evaluarán los resultados en relación a cierta regla de distribución. Una de estas reglas es la igualdad. Ella sugiere que todos los individuos deben tener igual oportunidad de obtener una recompensa dada. Otra de las reglas frecuentemente usadas es la necesidad, la cual sugiere que las recompensas deben ser distribuidas acorde con la necesidad individual.

El que los individuos reciban lo que necesitan es lo que definiría lo justo. Pero, sin lugar a dudas, una de las reglas más comunes es la equidad. La evaluación de la equidad implica la comparación entre lo que uno aporta y obtiene en comparación con lo que los otros aportan y obtienen. Se considera que las distribuciones no equitativas producen

emociones negativas las cuales motivan a los individuos a cambiar su conducta o a distorsionar su percepción. Las actitudes también son afectadas por esta percepción de inequidad y por tanto, la insatisfacción aumenta junto con la inequidad. Adams (1970) incluso plantea que la inequidad existiría no solo en ocasiones de una paga disminuida, sino que igualmente cuando el individuo se sienta sobre pagado. El uso y peso relativo de estas reglas, no solo está dado por las prácticas y procedimientos de la organización sino que, igualmente, están fuertemente influenciadas por las culturas.

Diana Pérez (2014) señala que cuando se les consulta a la personas si son tratados de manera justa en sus empresas, las personas suelen responder que consideran que sí les tratan de una buena manera argumentando que les pagan el salario acorde a lo que le deberían pagar, tomando en consideración su formación académica o lo que el mercado laboral les ofrece, ese tema hace referencia a la justicia distributiva, es decir, dar resultados justos. La justicia distributiva es la más tradicional porque las personas o los empleados comparan entre lo que le dan y lo que aportan, se utiliza la concepción que de acuerdo a lo que se aporta se recibe. Al mismo tiempo en esta dimensión se compara con los demás, es decir, lo que los otros aportan y reciben dando como resultado tres escenarios.

El primero puede ser que lo que una persona aporte y reciba sea igual a lo que la otra persona también aporte y reciba. Segundo puede ser que una persona aporte y reciba más a diferencia de las demás personas. Tercero puede ser que una persona aporte y reciba menos a diferencia de las demás personas.

En la siguiente presentación se puede evidenciar lo anteriormente referido:

## Teoría de la Equidad (Stacy Adams)

### Teoría de la Equidad

La gente compara lo que hace y los beneficios recibidos con los de otras personas y actúa para eliminar inequidades percibidas o reales.

#### Referentes:

Rp = resultados o beneficios propios

Ap = aportes propios

Rpa = resultados de otros

Apa = beneficios de otros

Si $Rp/Ap = Rpa/Apa$	Equidad	Motivado al alto desempeño
Si $Rp/Ap < Rpa/Apa$	Inequidad (sub-retribuido)	Baja motivación; conductas compensatorias: disminuir aportes, incrementar beneficios
Si $Rp/Ap > Rpa/Apa$	Inequidad (sobre-retribuido)	Baja motivación; conductas compensatorias: aumentar aportes, disminuir beneficios

Fuente: (Dr. Moreno Jaime, 2014).

En definitiva a los colaboradores no les gusta salir perjudicados, considerando la percepción de justicia injusta tomando en consideración que no se le está dando lo que en verdad quisiera recibir, es posible modificar esta proporción decidiendo o cambio mis aportes o cambio mis resultados. En ocasiones cambiar resultados es más complejo que cambiar aportes, estos últimos pueden ser más flexibles porque dependen de comportamientos.

En resumen, la justicia distributiva se refiere a la relación con facetas específicas del trabajo (por ejemplo, la satisfacción con el salario) y por

tanto se interesa por los resultados y por las actitudes y conductas relacionadas con estos.

En la actualidad la justicia distributiva en las organizaciones se centra fundamentalmente en las percepciones de justicia de los resultados que los individuos reciben, los procesos por medio del cual los individuos forman juicios de equidad y el impacto de estos sobre variables organizacionales tales como la rotación y el ausentismo.

### **2.13 Justicia Procedimental**

A mediados de los años 70, varios investigadores plantearon la idea que la justicia no podría solo referirse a lo que se obtiene en el intercambio social, sino que igualmente a los medios que se utilizan para lograrlo. Se considera, por lo tanto, la imparcialidad en las políticas y procedimientos empleados en el proceso de toma de decisiones. Esta perspectiva de ver a la justicia como los métodos utilizados para alcanzar un fin, es lo que se ha denominado justicia del procedimiento. Es decir los procedimientos considerados justos eran aquellos en que los individuos tenían autoridad en los procedimientos que los afectaba.

Leventhal (1976) por su parte, propone que los procesos justos requieren más que solo autoridad. El autor plantea que un procedimiento es considerado justo en la medida que adhiere a seis criterios básicos: se aplica consistentemente, está libre de sesgos, es preciso, es corregible, es representativo, y está basado en estándares éticos. Mayor justicia del procedimiento por tanto sería percibida en la medida que el individuo tiene posibilidades de influir sobre los resultados o existe un compromiso con criterios justos como consistencia, carencia de sesgos, precisión y ética.

Diana Pérez (2014) señala que cuando a las personas se les consulta si son tratados de manera justa en sus organizaciones las personas suelen responder y argumentar que les tratan bien, porque les dan los mismos incentivos que sus compañeros cuando alcanzan el mismo objetivo, lo que refleja el concepto de utilizar procedimientos justos que se llama justicia procedimental.

La justicia procedimental se refiere a los procedimientos , es decir, cómo se hacen los resultados en las empresas, una de las reglas que tienen los procedimientos es la consistencia refiriéndose a que los procedimientos se apliquen de una misma manera en diferentes personas y en diferentes momentos, una segunda característica de los procedimientos es la ausencia de sesgos, es decir los procedimientos no deben favorecer a una persona sobre otra ni mostrar intereses personales, la tercera característica hace referencia a la corrección, es decir, a la posibilidad de cambiar o modificar de cómo se hacen las cosas tener esa flexibilidad lo que hará que el procedimiento sea más justo, la representatividad es otra característica del procedimiento siendo la preocupaciones de todos los interesados estando representadas y finalmente la eticidad, es decir, que el procedimiento respete las reglas éticas y morales dentro de la organización.

El interés por el estudio de la justicia del procedimiento se basa en que los procedimientos justos están asociados con una serie de resultados organizacionales deseables y que son relevantes para las organizaciones.

## **2.14 Justicia interaccional**

La justicia del procedimiento enfatiza principalmente los determinantes estructurales, aquellos que se refieren al contexto dentro del cual las

interacciones ocurren, pero no necesariamente contemplan los determinantes sociales aquellos relacionados con el tratamiento de los individuos. Es por ello que se ha planteado la existencia de una nueva forma de ver la justicia; la justicia interaccional. Este planteamiento centra su atención en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento. En otras palabras, se refiere al hecho que no solo es significativo lo que se comunica al individuo al momento de la toma de decisiones, sino que también el cómo se le dice. Por tanto La justicia interaccional enfatiza lo justo de una relación interpersonal en el curso de un procedimiento organizacional.

Investigaciones recientes no solo han demostrado la pertinencia de esta forma de conceptualización de justicia, separada de la justicia de los procedimientos, sino que, además ha permitido vislumbrar diferentes ámbitos de funcionamiento. La justicia de los procedimientos predeciría resultados a nivel de diseño organizacional mientras que la justicia interpersonal lo haría a nivel de los colaboradores.

En el contexto de la justicia interaccional Diana Pérez (2014) señala que se pueden analizar dos tipos, las cuales serían lógicamente distintas y mostrarían efectos independientes. La primera de ellas se denomina Justicia Interpersonal y la segunda Justicia Informativa. Justicia Interpersonal se refiere al grado en que las personas sienten que son tratados con cortesía, dignidad y respeto por parte de las autoridades o por aquellos encargados de la ejecución de las órdenes. La justicia interpersonal actúa principalmente para cambiar las reacciones hacia las decisiones, ya que se considera que la sensibilidad puede hacer sentir mejor a las personas en respuesta a un resultado poco favorable. Por su parte, la Justicia Informativa se centra en las explicaciones que se le entregan a los individuos relativos al por qué se distribuyeron los resultados en cierta forma. La justicia informativa actúa principalmente



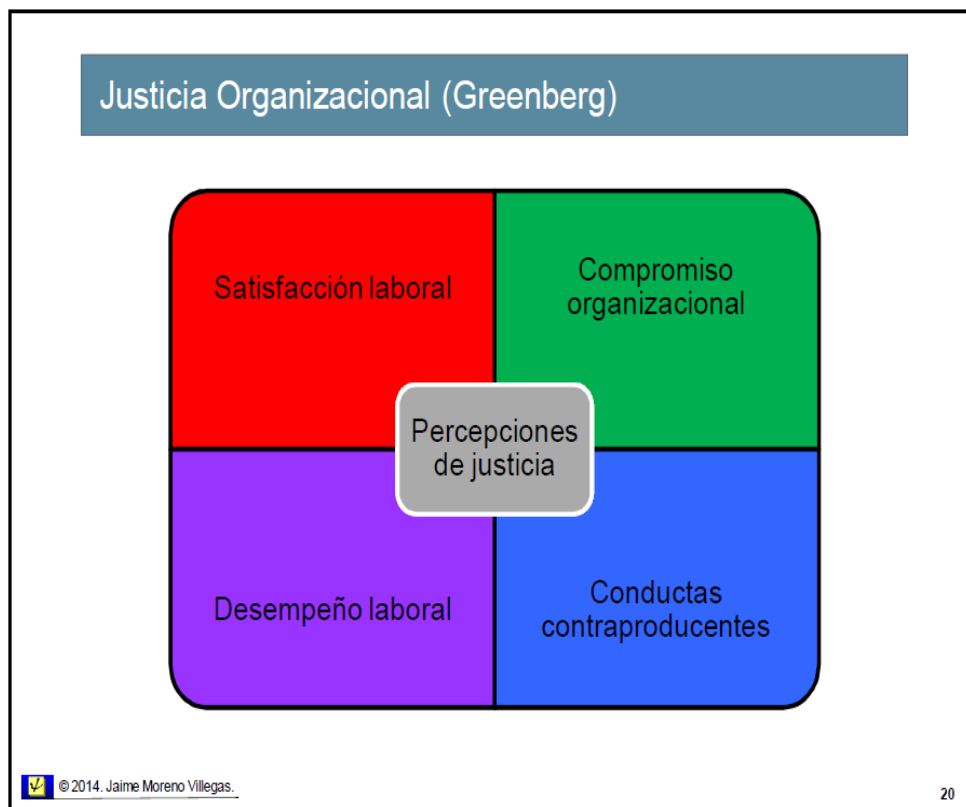
modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones entregan la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso.

Según Diana Pérez (2014) los procedimientos los realizan las personas y por tanto necesariamente la interacción entre los empleados o los empleados con los clientes es obligatoria y por consiguiente la interacción constituye una acción muy importante para el cumplimiento de los objetivos, es decir, para que se perciba que se es tratado de manera justa en esta dimensión de justicia, es importante el trato con dignidad y respeto. Es muy probable por ejemplo que en un despido una persona demande a una organización porque al momento de desvincularse no se la trató con respeto.

Para efectos de estudio y de medición de la percepción de justicia organizacional, la justicia interaccional se la puede evidenciar en una sola dimensión que es justamente una de las variables que se ejecutaron en este trabajo.

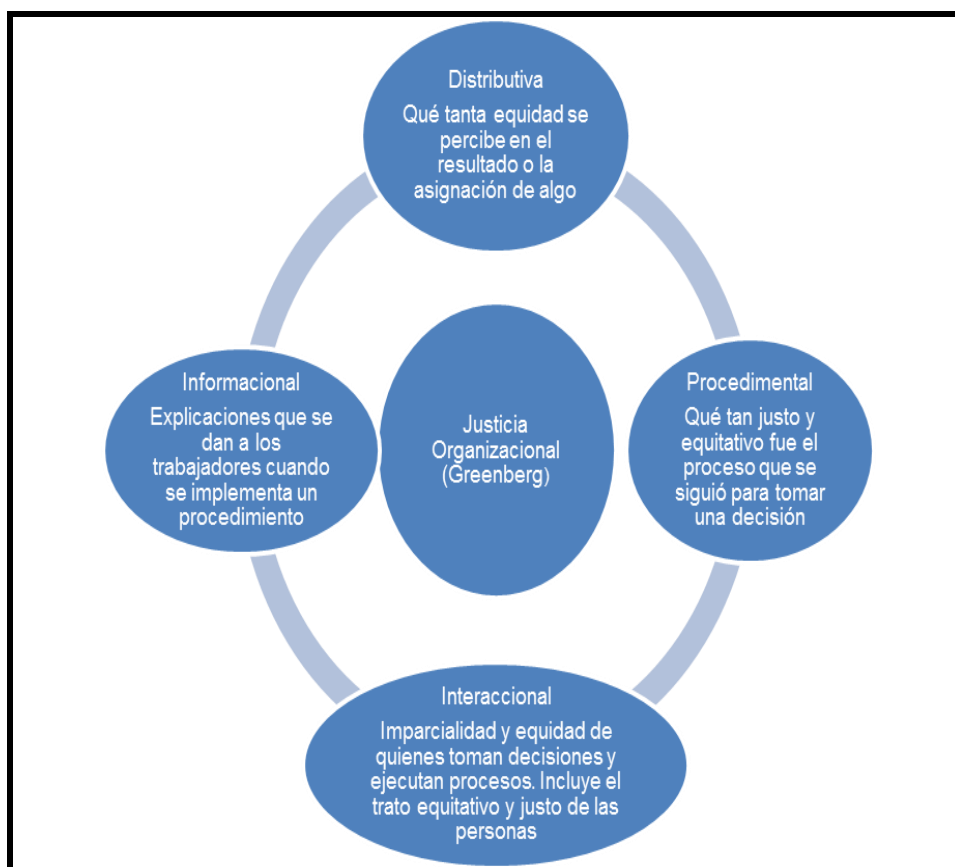
Greenberg (1987) indica que la justicia organizacional tiene sus antecedentes en las teorías de justicia social e interpersonal que son aplicadas para la comprensión de la justicia en las organizaciones.

Según Greenberg (1987) las Percepciones de Justicia Organizacional tienen relación directa o incidencia en algunos escenarios que están relacionados directamente con los comportamientos de los empleados como la satisfacción laboral, compromiso organizacional, desempeño laboral y conductas contraproducentes.



Fuente: (Dr. Moreno Jaime, 2014)

Greenberg citado por Omar (2006) propuso una taxonomía de justicia basada en dos dimensiones: 1) justicia distributiva y procedimental, y 2) justicia estructural (focalizada en el contexto de las interacciones) y social (cuando lo hace en el tratamiento de los individuos). Al combinar estas dimensiones surgen cuatro tipos de justicia: sistémica (procedimental x estructural), informacional (procedimental x social), configuracional (distributiva x estructural) e interpersonal (distributiva x social).



Fuente: (Condoy Danny, 2014)

### 2.15 El favoritismo como parte de la justicia organizacional

Según Diana Pérez (2014) generalmente el favoritismo es muy común en las organizaciones de tipo familiar, sin embargo en cualquier institución que se presenta este escenario, necesariamente podemos asociarlo con la justicia procedimental, convirtiéndose en un gran campo de estudio tomando en consideración el tema de la ausencia de sesgos, es decir los procedimientos deben ser iguales para todas las personas. A manera de ejemplo el hecho de que un determinado empleado sea hijo del jefe no justifica que tenga mejores incentivos que una persona particular que presta sus servicios en una organización.

Arasli y Tumer (2008) manifiestan que evidentemente el favoritismo significa brindar privilegios especiales a colegas, amigos y/o conocidos, en diversos aspectos laborales, por ejemplo en las áreas de reclutamiento, selección, plan de carrera y decisiones personales.

De acuerdo con Ashour (2004) el favoritismo, es un fenómeno social amplio y difícil de controlar en las organizaciones, especialmente en culturas que le asignan un alto valor a las relaciones interpersonales, particularmente a amigos o conocidos.

En nuestra cultura sucede con mucha frecuencia, ya que la sociedad funciona en algunos casos por medio de relaciones interpersonales basadas en el poder, y muchas veces determinadas por niveles de influencias. Así mismo, el status ocupa un nivel importante en nuestra sociedad, sobre todo cuando se ostenta una posición o título alto en la jerarquía organizacional; en este sentido la persona recibirá a cambio respeto y admiración de los demás.

Según Dante Solano Silva (2011) en su cultura peruana relativamente similar a la cultura ecuatoriana, si quisiéramos aplicar una escala de justicia organizacional en nuestros trabajos, oficinas u organizaciones para justamente explorar estas percepciones de justicia y equidad, tendríamos una limitación importante, la cultura. La psicología transcultural ha permitido entender que los procesos psicológicos, como la percepción y la conducta humana no siempre es la misma en las diferentes culturas y contextos.

Dante Solano Silva (2011) indica que existen elementos que no necesariamente se han estado controlando dentro del sector público y que pueden estar afectando el buen desempeño de los funcionarios como

el cambio de gobierno. Este proceso implica muchas veces introducción de nuevo personal y rotación de otros, sin embargo es importante considerar que muchos colaboradores llevan bastante tiempo trabajando en el sector público esperando una oportunidad para ocupar un puesto de gerencia y destacar.

Esta situación es similar a la realidad del Banco Nacional de Fomento, al ser una institución pública fácilmente se ve reflejada una analogía con la realidad peruana del sector público. En este caso en las instituciones públicas de nuestro país sucede lo mismo, es decir, el desempeño de los trabajadores puede verse afectado por la percepción de injusticia al momento de conocer las designaciones de nuevas autoridades, a sabiendas de que los colaboradores están esperando una oportunidad y una prioridad a los servidores que llevan varios años trabajando en la institución.

Así mismo, es importante mencionar que en nuestro contexto sea este público o privado, cuando existe la carencia de carrera laboral y políticas justas de remuneración en la gestión de recursos humanos, la percepción de justicia de los trabajadores no es tan favorable, más aún cuando no se tienen reglas claras de cómo sobresalir en la institución o lo que puede ser peor, observar cómo personas haciendo menos, obtienen mayores ingresos y tienen un mayor cargo. Esta última afirmación es muy común en las instituciones públicas de nuestro país. En el Banco Nacional de Fomento se percibe un malestar lógico como por ejemplo cuando a la Gerencia de Talento Humano se le pide se contrate a una persona con el cargo de asesor aun cuando su perfil no cumple, por ejemplo en la formación académica, pero que por intereses políticos y personales se la contrata generando una percepción de injusticia en los demás colaboradores.

## **2.16 El efecto de la voz**

Para Diana Pérez (2014) el efecto de la voz es aquella interacción que les permite a los empleados expresarse de manera directa obteniendo por parte del trabajador una mayor satisfacción en relación a la manera como se le transmite la información.

Diana Pérez (2014) indica a manera de ejemplo que en un estudio se les informó a determinadas personas que son jefes de equipo y que tendrán que desarrollar y ejecutar un nuevo proyecto el cual consistía en adquirir nuevos equipos informáticos. El jefe del equipo a algunos empleados les dio la lista de las marcas tecnológicas que se pretendía comprar, a otros les dio la misma lista pero la opción de que sugieran las cinco marcas más recomendables y finalmente a otras personas se les dio la misma lista pero con la opción de que puedan sugerir hasta diez marcas para poderlas adquirir.

Los resultados que arrojó este estudio es que la brecha entre las personas que sugirieron hasta diez marcas y las personas a quienes solamente se les entregó el listado era considerable, evidenciando la diferencia y el cambio de percepción de justicia entre las personas que no pudieron sugerir nada con las personas que les permitieron hacer ciertas sugerencias.

## **2.17 Medición de Justicia Organizacional**

Dado lo nuevo de la incorporación del concepto de justicia organizacional, muchos investigadores han tratado su medición en forma bastante casual no generándose mediciones estandarizadas válidas y confiables del concepto. Sin embargo, recientemente Colquit (2011)

realizó un extenso estudio para investigar las dimensiones teóricas de justicia organizacional y para evaluar la validez de constructo. El autor seleccionó cuidadosamente ítems obtenidos de investigaciones claves en Justicia Organizacional, las cuales emplearon muestras tanto de estudiantes universitarios como de trabajadores de diferentes tipos de empresas. Un análisis factorial confirmatorio respaldó una estructura de cuatro factores, distinguiendo las dimensiones de justicia del procedimiento, distributiva, interpersonal e interaccional.

Para Colquit citado por César Raúl Ruiz (2011) esta dimensionalidad de cuatro factores fue igualmente obtenida en una adaptación al español de esta escala. En esta adaptación, se tradujeron los ítems y se modificaron algunas preguntas para ajustarla a la realidad local. Estos resultados obtenidos por medio de la versión en español de esta escala, podrían indicar que el constructo de Justicia Organizacional tendría valor en varias culturas, quedando por responder si el tipo de impacto, su magnitud y consecuencias siguen, igualmente, patrones similares.

Una vez analizada toda la información entorno a justicia organizacional se puede concluir que el constructo de este tema ha tenido un marcado y sostenido desarrollo en los últimos años. Se observa un progreso teórico que permite definir con claridad un modelo de justicia en las organizaciones y sobre todo diferenciar las dimensiones que involucra este importante concepto, todo ello acompañado de un refinamiento en su medición, lo que permite asumir que las investigaciones en torno al tema y su aplicación se verá significativamente incrementada en los años venideros que es lo que justamente se buscó realizar con este estudio.

Se considera indispensable que en nuestro país la Justicia Organizacional tome interés para plantear la real utilidad e importancia para el desarrollo de la organización. La respuesta puede ser desprendida

de las ya extensas investigaciones que muestran que existe un estrecha relación entre la percepción que los trabajadores tienen sobre la justicia en el contexto de las organizaciones donde trabajan y las actitudes y conductas que se generan en respuesta a dichas percepciones. No obstante, esto no necesariamente implica que la percepción de justicia genera impacto en igual forma en toda situación y cultura. Acorde con Greenberg (2001), existirían situaciones que acrecientan su importancia. Entre las más relevantes resaltan la importancia que para la percepción de justicia constituyen los resultados negativos, las situaciones caracterizadas por su inestabilidad, la carencia de recursos o su escasez, y las diferencias de poder generada por la asignación de roles. Por otra parte, aun cuando se ha encontrado que la preocupación por la ecuanimidad en el trabajo es universal, la operacionalización de esta preocupación puede ser muy diferente. Sin embargo, cada cultura otorga distinto grado de importancia a la justicia, y la definen y perciben e implementan en forma diferente. Por ello cualquier estudio de justicia debe siempre tener presente estas diferencias.

Más allá de lo anterior, existen otras interrogantes que la justicia organizacional deberá responder en orden a lograr exitosas intervenciones organizacionales. Resta por determinar la predictibilidad de la respuesta de los individuos a situaciones injustas; bajo qué condiciones se manifiestan y ante cuales se ocultan. Desde un punto de vista aplicado, queda por determinar la forma precisa que debería tomar un programa de entretenimiento que tenga por objetivo promover la justicia organizacional y qué se debería realizar para asegurar que estos resultados permanezcan en el tiempo.

Alternativamente a esta discusión acerca del concepto de justicia organizacional, podría alegarse que este opera sólo en función del interés personal; después de todo la frase *"las cosas justas son las que nos*



*favorecen*” pareciese no ser contraintuitiva. En este sentido, si bien existen evidencias que respaldan este supuesto, muchas otras muestran que las personas no siempre emplean su propio interés como medida para definir un evento como justo o injusto. Pueden haber casos que muestran que las personas pueden disminuir sus ingresos para lograr mayor equidad, aceptan lo negativo si el procedimiento empleado es aceptable y no se aprovechan del poder para someter a otros a pesar de tener la oportunidad de hacer. Por ello es dable afirmar que en la percepción de la justicia hay mucho más que solo el interés personal.

En resumen, justicia organizacional es un tema nuevo dentro de la psicología organizacional, el cual ha ido elaborando sus propias teorías con el fin de entender cómo la percepción de equidad influye en el comportamiento organizacional, y entender cómo contribuyen a que estos conocimientos sean usados para promover la justicia al interior de las organizaciones y éstas, a su vez, se beneficien de estos esfuerzos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Metodología y Técnicas**

Cabe mencionar que se evaluó la percepción de justicia organizacional a una muestra de conveniencia de 50 servidores del Banco Nacional de Fomento que pertenecen a la Gerencia de Talento Humano para posteriormente realizar un análisis psicométrico del cuestionario versión cero aplicado, es decir, se pretende en primera instancia realizar un análisis alfa o de fiabilidad interna que nos permita determinar los ítems confiables y los ítems no confiables para contribuir a la evidencia de validez, para ser conscientes si las variables efectivamente tienen repercusión en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de esta manera finalmente evaluar la percepción de justicia organizacional de los correspondientes servidores del Banco Nacional de Fomento.

Se convierte en una obligación consultar previamente todas las fuentes que sean necesarias para conocer profundamente la temática de la percepción de justicia. Se trabajará con textos, libros, artículos, revistas etc.

La Metodología se implementó de acuerdo a las actividades de los objetivos específicos a realizar.

1. Análisis documental de libros, artículos y fuentes de información de justicia organizacional

2. Recolectar información y analizar cuestionarios de percepción de justicia organizacional previamente diseñados y aplicados.
3. Diseñar el cuestionario versión cero.
4. Planificar la aplicación del cuestionario versión 0.
5. Tabular los datos obtenidos del cuestionario versión 0.
6. Evaluar la percepción de justicia organizacional

El análisis documental se convierte en una técnica que nos va a permitir describir ciertos documentos en sus partes esenciales.

Es importante ser conscientes que para la aplicación del cuestionario versión cero previamente se tuvieron que planificar y ejecutar entrevistas con las personas involucradas con el propósito de socializar la herramienta y al mismo tiempo explicarles como la debían llenar.

Es precisamente el cuestionario versión cero que al ser aplicado se convierte automáticamente en una técnica que permitió conocer los ítems de evaluación.

### **3.2 Diseño del Cuestionario de Justicia Organizacional Versión Cero (*ver anexo 1*).**

Para el diseño del Cuestionario de Justicia Organizacional Versión Cero se procedió en primera instancia a utilizar la técnica de recolección de la información, misma que permitió tener y determinar varias preguntas con la razón de ser de cada una de las dimensiones de la Justicia Organizacional.

Para el efecto se utilizaron varias fuentes de investigación principalmente la herramienta del internet, la información y las preguntas que arrojó la herramienta referida, permitió tener una idea clara de las preguntas y contenidos de cada una de las dimensiones de justicia organizacional.

Para profundizar y formular cada una de las preguntas de las tres dimensiones de la justicia organizacional, se trabajó con el libro *Taking the Measure of Work. A Guide to validated Scales for Organizational Research and Diagnosis* de Dail L. Fields, cuya información finalmente permitió formular cada una de las preguntas inherentes de la Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional.

Profundizando el trabajo realizado con el libro anteriormente mencionado, cuya literatura está en idioma inglés, el mismo presentó la definición de cada una de las tres variables trabajadas en este estudio y adicionalmente daba a conocer diferentes artículos por cada una de las variables trabajadas, es decir, los artículos son las preguntas que se determinan de acuerdo a la razón de ser de cada uno de los tipos de justicia organizacional.

Por otro lado, el libro hace referencia a procedimientos y elementos formales por cada una de las variables trabajadas, es decir, esta información complementó cada una de las preguntas realizadas en el Cuestionario de Percepción de Justicia Organizacional Versión Cero.

Posteriormente se diseñó el Cuestionario de Percepción de Justicia Organizacional Versión Cero, en el cual se establecieron todas las indicaciones para que los encuestados puedan llenar sin ningún inconveniente el Cuestionario.

Se plasmó en el Cuestionario de Justicia Organizacional un total de 45 preguntas, las mismas que se distribuyeron en un número de 15 preguntas por cada dimensión de la Justicia Organizacional.

Para Rensis Likert (1932) la escala LIKERT es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, la misma que es de uso más amplio en encuestas para la investigación. La escala de LIKERT especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo de un constructo de medida. Para efectos de este estudio los parámetros de respuesta se trabajaron con la escala tipo LIKERT, los mismos que tuvieron los siguientes criterios de evaluación (*ver anexo 1*):

<b>TOTAL ACUERDO</b>	<b>5</b>
<b>DE ACUERDO</b>	<b>4</b>
<b>MEDIANAMENTE DE ACUERDO</b>	<b>3</b>
<b>EN DESACUERDO</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL DESACUERDO</b>	<b>1</b>

### **3.3 Aplicación del Cuestionario de Justicia Organizacional Versión Cero**

Para la aplicación del Cuestionario de Justicia Organizacional Versión Cero se planificó y se coordinó para que 50 personas de la Gerencia de Talento Humano del Banco Nacional de Fomento procedan a realizar el mismo.

- Para el efecto se procedió aplicar el referido cuestionario en dos grupos el primero el 15 de mayo de 2014 y el segundo el 19 de mayo de 2014.
- Se aplicó a 50 personas de la Institución, mismas que se tomaron un tiempo aproximado de 8 a 10 minutos para responder el cuestionario.

### **3.4 Codificación y Tabulación del Cuestionario de Justicia Organizacional**

- Una vez aplicado el cuestionario se realizó la codificación y tabulación de los resultados.
- En primera instancia se procedió a plasmar los datos de cada uno de los cuestionarios que se aplicó para de esta manera realizar un análisis de fiabilidad global de acuerdo a las 50 personas que respondieron el cuestionario.
- En segunda instancia se procedió a realizar el análisis de fiabilidad con la variable de Justicia Distributiva y de acuerdo a las 15 preguntas de la misma.
- En tercer lugar se realizó el análisis de fiabilidad con la variable de Justicia Procedimental de acuerdo a las 15 preguntas de la misma.
- Finalmente se realizó el análisis de fiabilidad con la variable de Justicia Interaccional de acuerdo a las 15 preguntas de la misma.

### 3.5 Análisis e interpretación de fiabilidad del Cuestionario de Justicia Organizacional Versión Cero.

Para realizar el Análisis e Interpretación de fiabilidad del Cuestionario de Justicia Organizacional Versión Cero se trabajó con el Alfa de Cronbach.

Según Niebel y Freivalds (2009) el Alfa de Cronbach es un coeficiente estadístico que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

El Alfa de Cronbach se calcula de la siguiente manera:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

- $S_i^2$  es la varianza del ítem.
- $S_t^2$  es la varianza de los valores
- $k$  es el número de preguntas.

Es importante mencionar que el resultado cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1 (Alfa de Cronbach) mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Para efectos de este estudio a continuación se detallan las variables utilizadas de acuerdo a la fórmula anteriormente mencionada y de acuerdo a la codificación y operaciones realizadas con cada una de las dimensiones de justicia organizacional.

<b>CRITERIO UTILIZADO</b>	<b>SIGNIFICADO Y EXPLICACIÓN DE LA OPERACIÓN</b>
<b>K</b>	Número de ítems codificados
<b>k-1</b>	Número de ítems codificados menos 1
<b>Var-ítems</b>	Sumatoria total de la varianza de cada uno de los ítems
<b>Var test</b>	Varianza de la sumatoria total de la codificación de cada uno de los ítems
<b>Núm.</b>	División del número de ítems sobre número de ítems menos 1
<b>Razon</b>	División de la Var ítems sobre la Var test
<b>1 Menos</b>	Diferencia de la Razón – 1
<b>Alfa de Cronbach</b>	Multiplicación del resultado del Num por el resultado de 1 Menos

Adicionalmente es importante mencionar que todos los datos codificados en los archivos Excel fueron ingresados al SPSS programa estadístico que permitió corroborar la fiabilidad de las variables justicia distributiva, procedimental e interaccional como la fiabilidad de todo el cuestionario.



### 3.6 Resultados Análisis de Fiabilidad Justicia Distributiva

K	15
K - 1	14
Var-ítems	14.07
Var test	51.80
Num	1.07142857
Razon	0.27164762
1 menos	0.72835238
Alfa	<b>0.78</b>

Los Ítems de la variable Justicia Distributiva son homogéneos, es decir están midiendo la misma variable (*ver anexo 2*).

### 3.7 Resultados Análisis de Fiabilidad Justicia Procedimental

K	15
K - 1	14
Var-ítems	16.15

Var test	94.91
Num	1.07142857
Razon	0.17019675
1 menos	0.82980325
Alfa	<b>0.89</b>

Los Ítems de la variable Justicia Procedimental son homogéneos, es decir están midiendo la misma variable (*ver anexo 3*).

### 3.8 Resultados Análisis de Fiabilidad Justicia Interaccional

k	15
k-1	14
Var-ítems	13.91
Var test	93.59
Num	1.07142857
Razon	0.1485975
1 menos	0.8514025

Alfa	<b>0.91</b>
------	-------------

Los Ítems de la variable Justicia Interaccional son homogéneos, es decir están midiendo la misma variable (*ver anexo 4*).

### 3.9 Resultado Final Percepción de Justicia Organizacional Análisis de fiabilidad (Justicia Distributiva, Procedimental e Interaccional)

k	45
k-1	44
Num	1.02272727
V ítems	44.03
V test	481.87
	0.09137965
1 menos	0.90862035
<b>Alfa</b>	<b>0.93</b>

Es importante considerar que en este caso el Cuestionario de Justicia Organizacional tiene validez (Fiabilidad o Alfa) debido a que el análisis y el resultado final es mayor o igual a 0.70, lo que evidencian los resultados finales de este estudio (*ver anexo 5*).

## CAPÍTULO IV

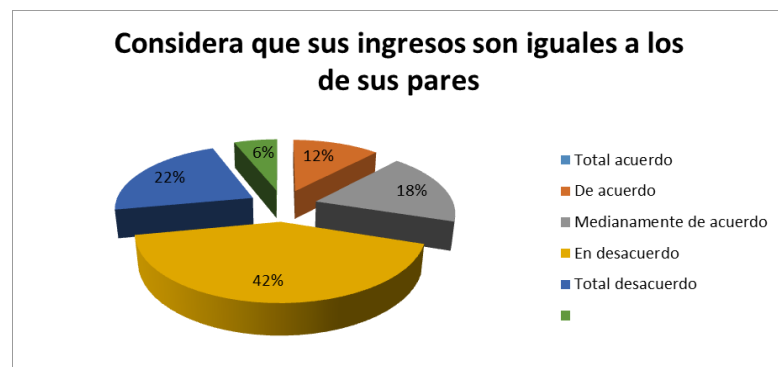
### 4 PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL COLABORADORES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

Una vez aplicado el Cuestionario de Percepción de Justicia Organizacional versión cero a los 50 colaboradores del Banco Nacional de Fomento, a continuación se presentan los siguientes resultados por cada una de las preguntas de la herramienta utilizada.

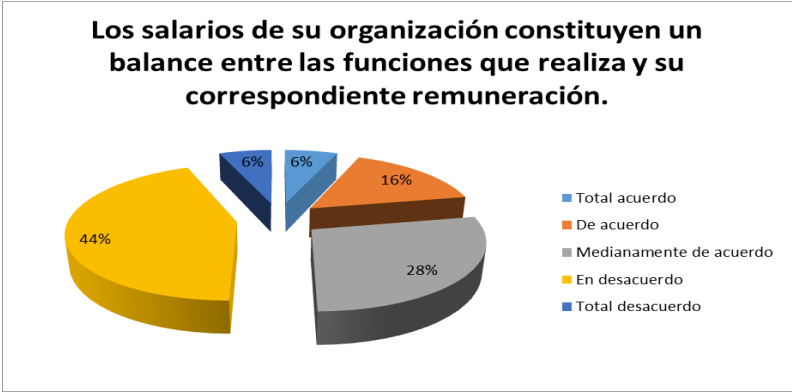
#### 4.1 Resultados por pregunta Justicia Distributiva



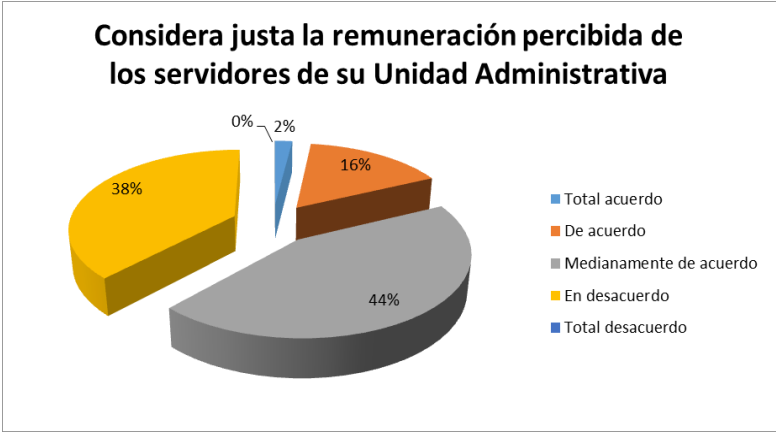
La mayoría de los encuestados muestran un 46% en desacuerdo y un 34% medianamente de acuerdo con la remuneración recibida, dado que no se ajusta a todas las actividades que realizan.



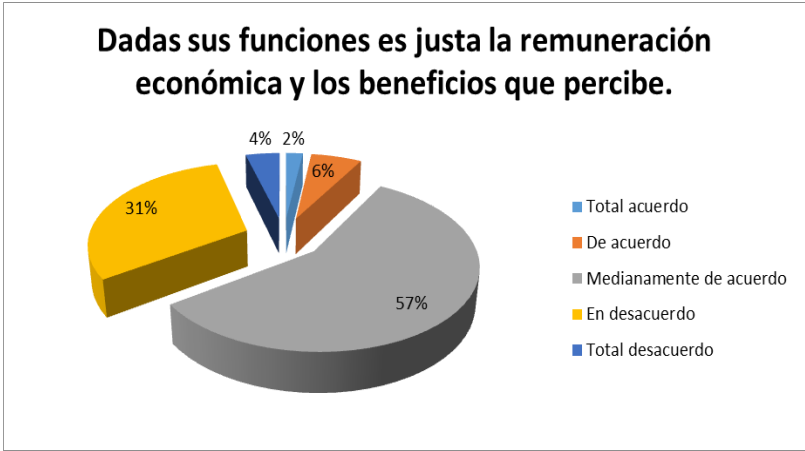
Se evidencia que la mayoría de los encuestados 42% está en desacuerdo en relación a sus ingresos al momento de compararlos con el de sus pares.



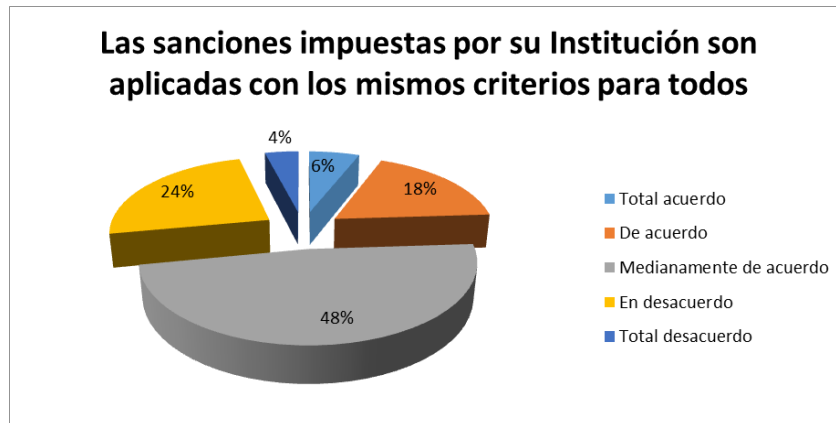
Se muestra un 44% de desacuerdo y un 28% de medianamente de acuerdo siendo los criterios más relevantes evidenciando que los salarios de la organización no tienen un balance entre funciones y remuneración.



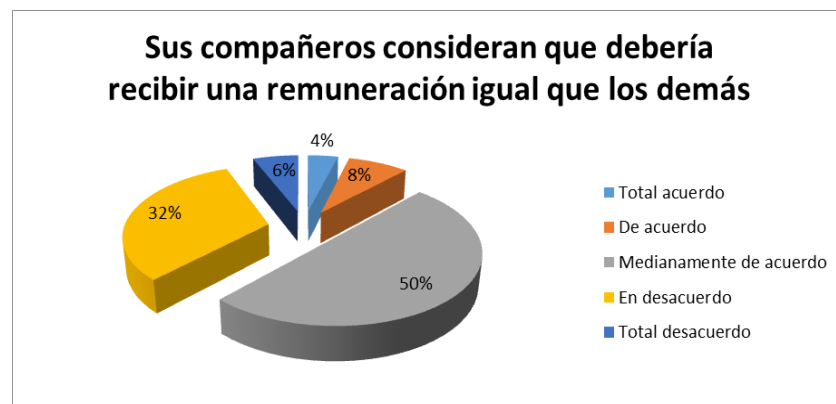
Se evidencia el criterio de 44% medianamente de acuerdo y no existe ningún encuestado que este en total desacuerdo al comparar la remuneración percibida con sus compañeros de área de trabajo.



Más de la mitad de los encuestados considera medianamente de acuerdo su remuneración que es justa pero contemplando los beneficios que recibe.



La mayoría de los encuestados 48% evidencia estar medianamente de acuerdo respecto a las sanciones aplicadas con los mismos criterios para todos.



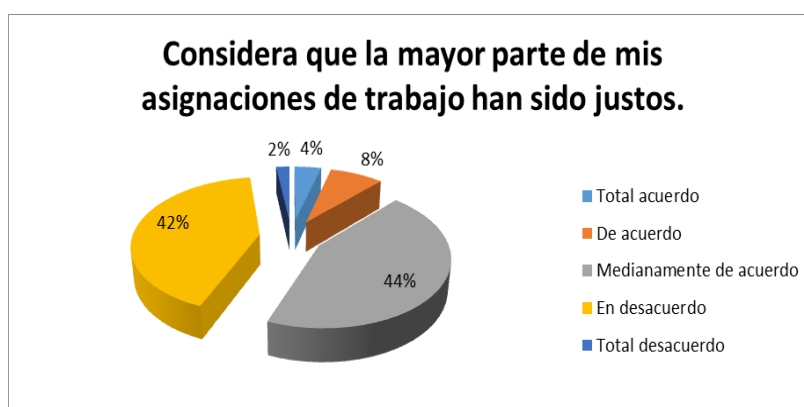
Al consultar sobre la percepción de los compañeros de trabajo sobre si la remuneración debe ser igual que el resto la mitad de encuestados 50% considera estar medianamente de acuerdo.



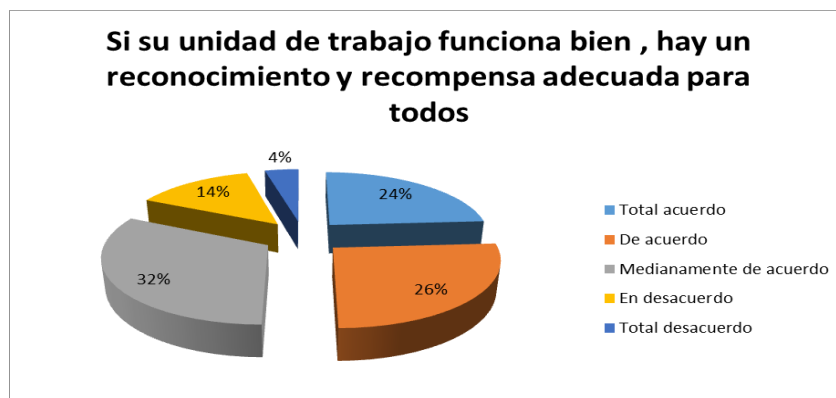
Existen respuestas muy dispersas evidenciando que los reglamentos y las políticas al parecer se aplican de igual manera para todos.



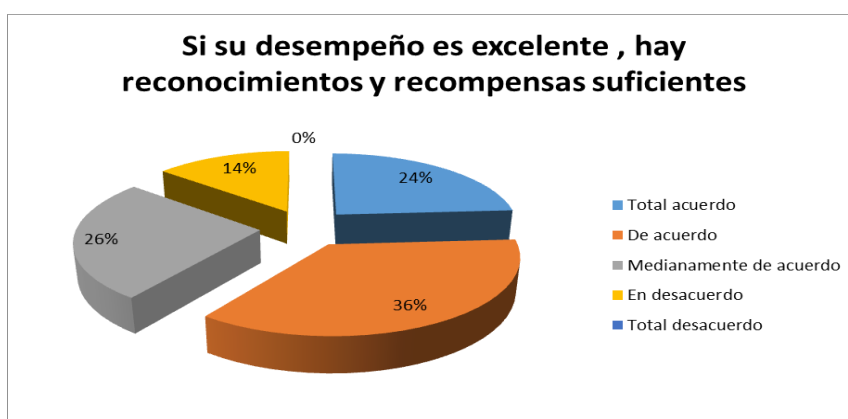
El 42% de los encuestados indica que está medianamente de acuerdo con las promociones o aumentos de sueldos en base a lo bien que las personas realiza su trabajo.



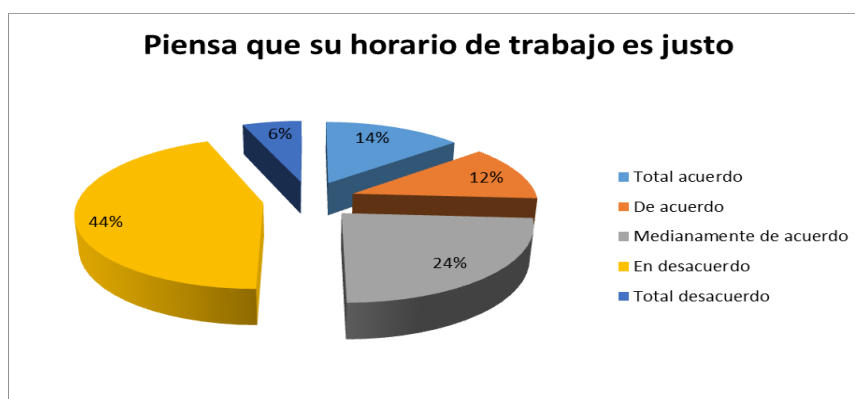
La mayoría de encuestados se encuentra en 42% desacuerdo y 44% medianamente de acuerdo respecto a lo justo las asignaciones recibidas.



Las respuestas se muestran dispersas evidenciando criterios divididos en relación al reconocimiento y recompensa adecuada para todos.

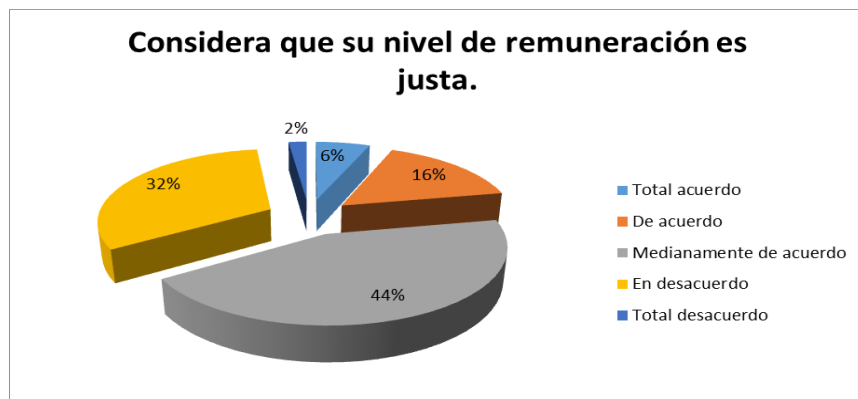


De igual manera las respuestas se muestran dispersas evidenciando criterios divididos en relación al desempeño comparado con los reconocimientos y recompensas suficientes, está claro que ningún encuestado está en total desacuerdo respecto a su desempeño y la recompensa que pueda recibir.





La mayoría de encuestados muestra un criterio de 44% en desacuerdo al momento de considerar su horario de trabajo justo.



El nivel de remuneración para la mayoría de los encuestados no es justa evidenciado con el 32% en desacuerdo y el 44% en medianamente de acuerdo.

#### 4.2 Resultados por pregunta Justicia Procedimental



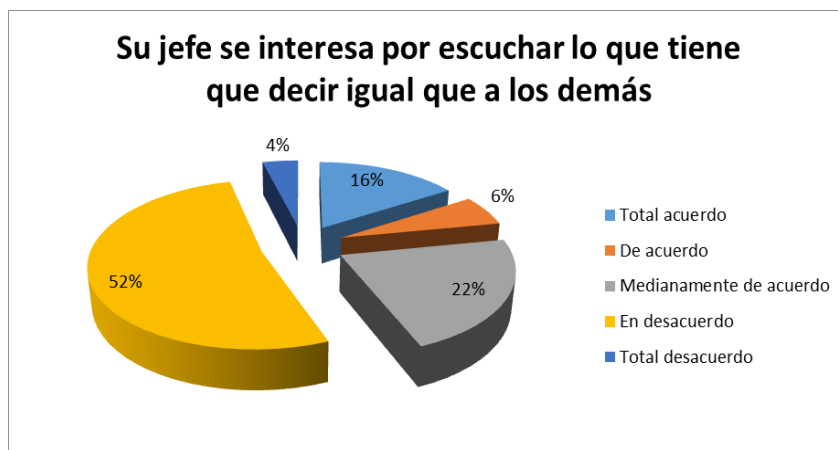
La responsabilidades laborales para la mayoría de los encuestados no son justas evidenciado con el 36% en desacuerdo y el 42% en medianamente de acuerdo.



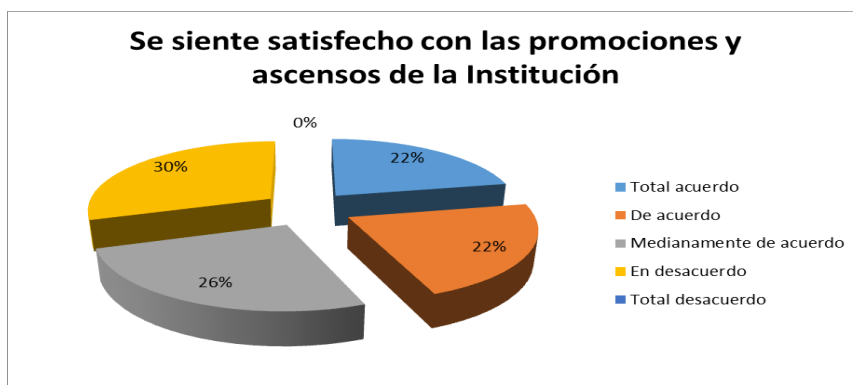
Las respuestas se muestran dispersas evidenciando criterios divididos en relación al reconocimiento de las autoridades a las personas por sus esfuerzos y aportaciones, está claro que ningún encuestado está en total desacuerdo respecto al reconocimiento de las autoridades hacia sus trabajadores.



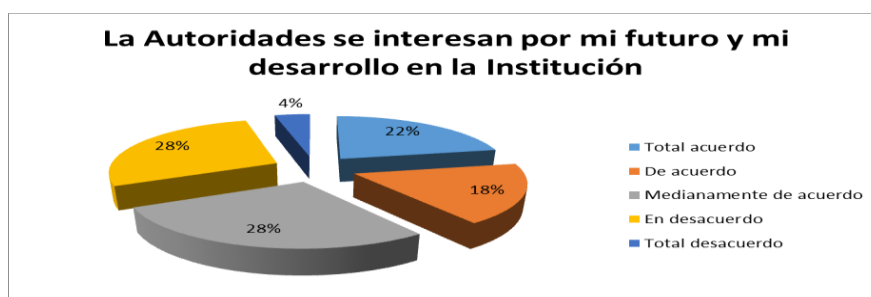
De igual manera las respuestas se muestran dispersas evidenciando criterios divididos en relación al apoyo del personal para cumplir los objetivos de la institución , está claro que ningún encuestado está en total desacuerdo e relación a lo mencionado anteriormente.



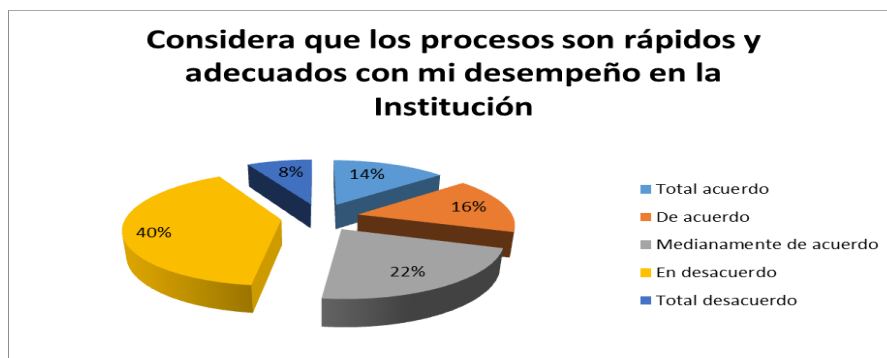
La mayoría de encuestados muestra un criterio de 52% en desacuerdo al momento de responder si su jefe muestra interés por escucharlos comparándose con los demás.



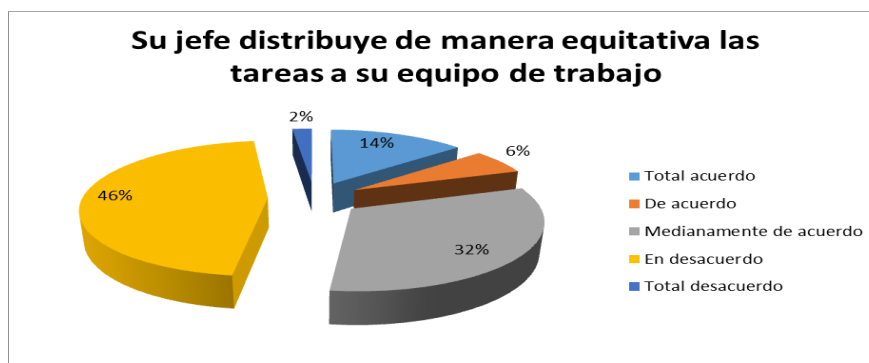
Se evidencian criterios divididos en relación a los ascensos y promociones de la institución, está claro que ningún encuestado está en total desacuerdo en relación a lo mencionado anteriormente.



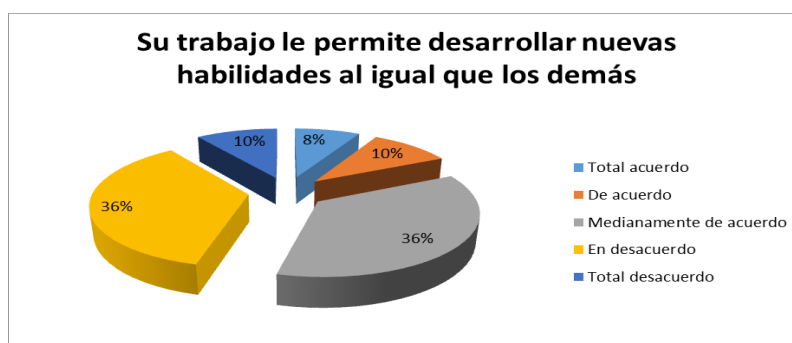
Se evidencian criterios divididos en relación al interés de las autoridades para el futuro y desarrollo de los trabajadores, está claro que un número mínimo de personas está en total desacuerdo en relación a lo mencionado anteriormente.



Existen criterios divididos cuando se evalúa el propio desempeño y paralelamente los proceso rápidos y adecuados, está claro que las respuestas se encuentran dispersas.

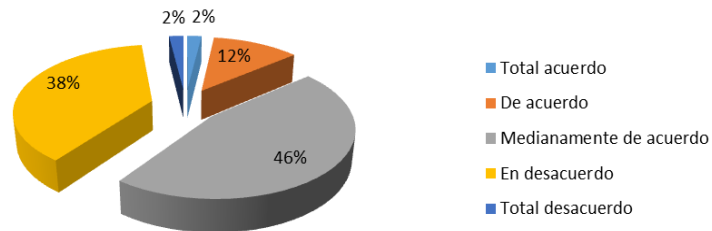


La mayoría de encuestados se encuentra en 46% desacuerdo y 32% medianamente de acuerdo respecto a la distribución equitativa de trabajo del jefe para su equipo.



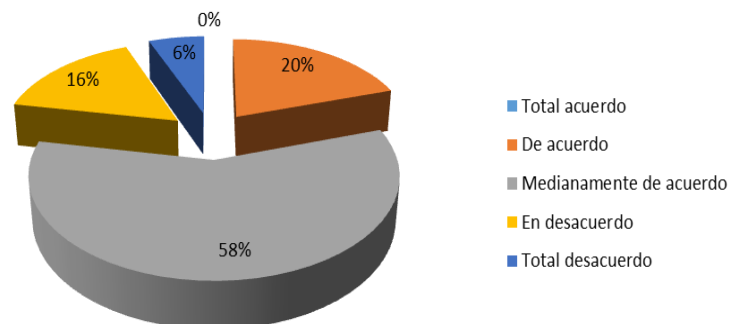
La mayoría de encuestados se encuentra en similar porcentaje 36% desacuerdo y 36% medianamente de acuerdo respecto al desarrollo de nuevas habilidades comparándose con los demás.

**Considera que existen procedimientos adecuados para obtener su calificación del desempeño y reconsiderar la misma si es necesario**



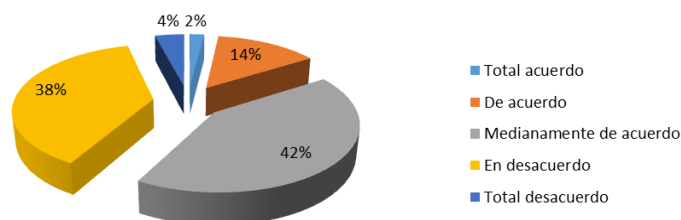
La mayoría de encuestados se encuentra 38% desacuerdo y 46% medianamente de acuerdo respecto a la evaluación de desempeño en su calificación y su reconsideración.

**En general, las acciones disciplinarias tomadas en su Institución son justas y justificadas**

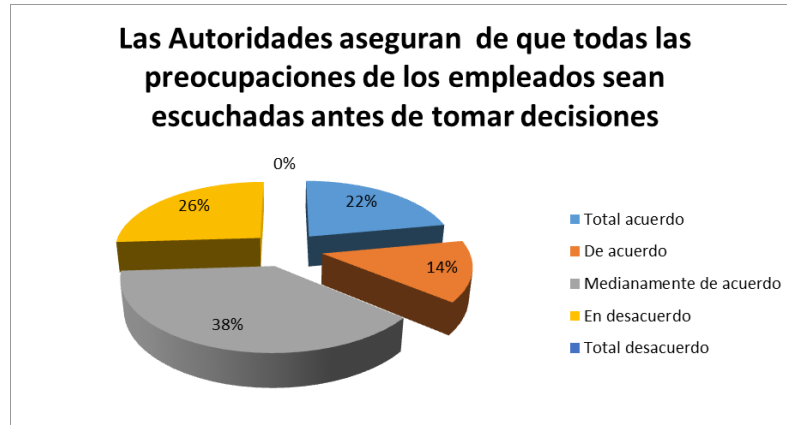


El 58% de los encuestados están medianamente de acuerdo respecto a la aplicación justa de las acciones disciplinarias.

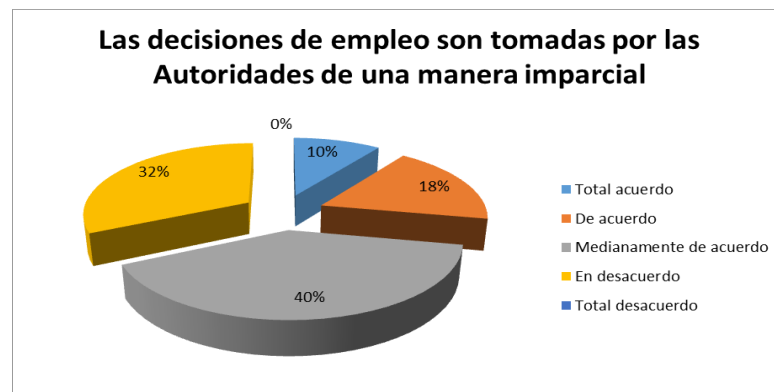
**Los procedimientos utilizados para evaluar su desempeño han sido justos y objetivos**



La mayoría de encuestados se encuentra 38% desacuerdo y 42% medianamente de acuerdo respecto a lo justo de los procedimientos utilizando para la evaluación de desempeño.

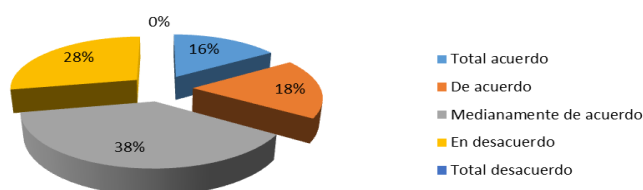


Se evidencia por parte de los encuestados un criterio de 38% medianamente de acuerdo asegurando que las autoridades si escuchan a los trabajadores antes de toamr una decisión, está claro que no existe ningún encuestado que esta en total desacuerdo respecto a lo mencionado anteriormente.



La mayoría de encuestados se encuentra 40% medianamente de acuerdo respecto a las decisiones de empleo imparciales, está claro que no existe ninguna persona que está en total desacuerdo en relación a lo referido.

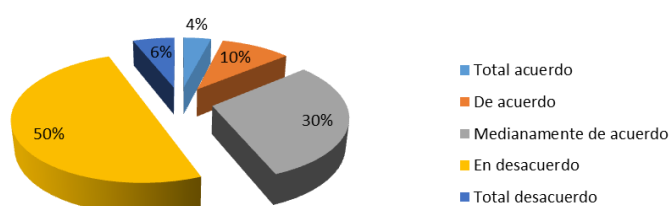
**A los empleados se les permite impugnar o apelar las decisiones de empleo realizadas por las Autoridades**



Se evidencian criterios divididos en relación a la posibilidad de apelar las decisiones tomadas por las autoridades en relación a los trabajadores, está claro que ninguna persona está en total desacuerdo en relación a poder apelar cualquier decisión.

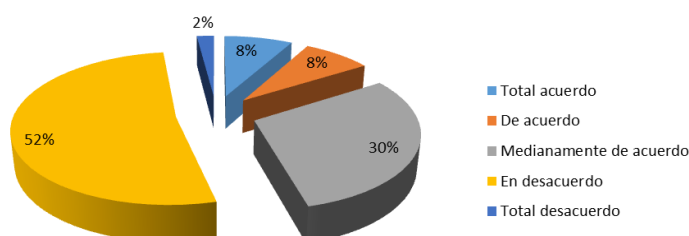
#### 4.3 Resultados por pregunta Justicia Interaccional

**Cuando se realizan cambios en su organización , los empleados suelen verse afectados**



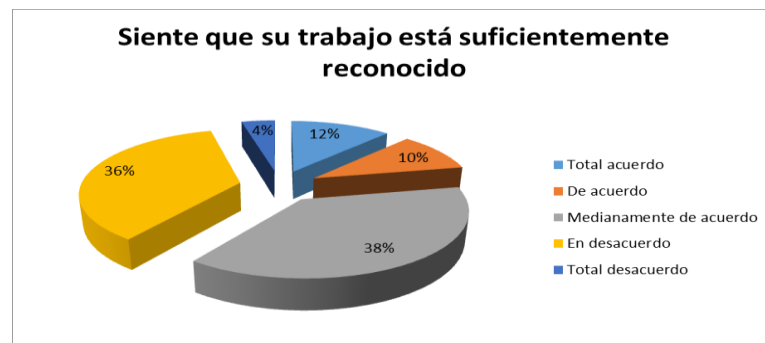
La mitad de los encuestados 50% está en desacuerdo al momento de existir algún cambio en la institución y ellos verse perjudicados.

**Se siente valorado y respetado en su trabajo**

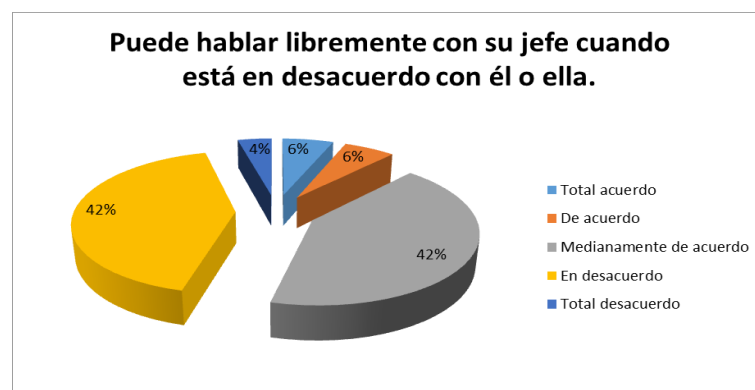


Se evidencian criterios divididos en relación a sentirse valorado y respetado en su trabajo 52% en desacuerdo y 30% medianamente de

acuerdo, está claro que un número mínimo de personas está en total acuerdo y de acuerdo en relación a lo mencionado anteriormente.

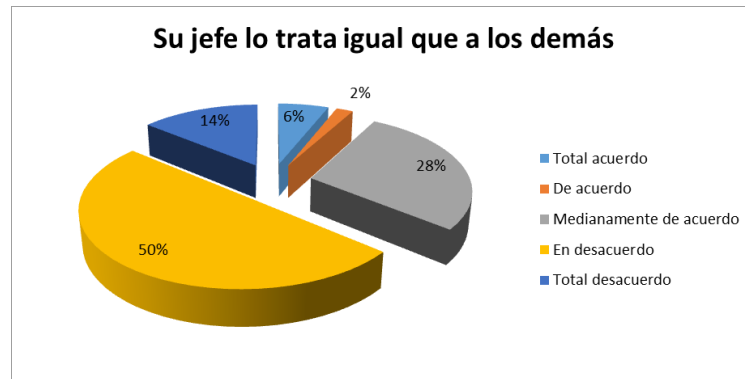


Se muestra un porcentaje similar entre el 36% en desacuerdo y el 38% en medianamente de acuerdo en relación al trabajo suficientemente reconocido, está claro que para la mayoría de los encuestados su trabajo no es lo suficientemente valorado.

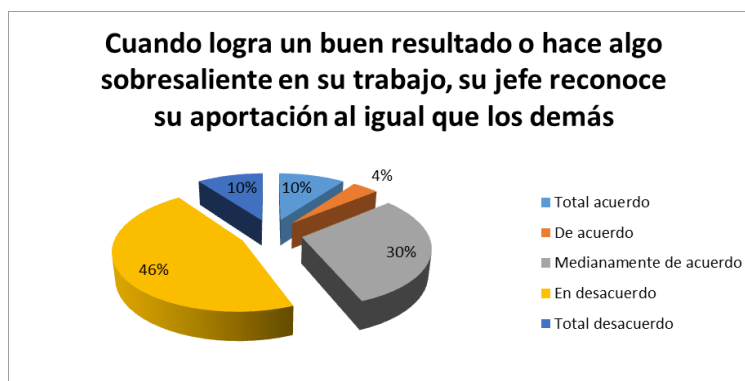


Se evidencia un porcentaje similar entre el 42% en desacuerdo y el 42% en medianamente de acuerdo en relación a la comunicación que se tiene con el jefe inmediato aun cuando se está en desacuerdo, está claro que para la mayoría de los encuestados no es fácil hablar con su jefe más aún cuando están en desacuerdo con él.

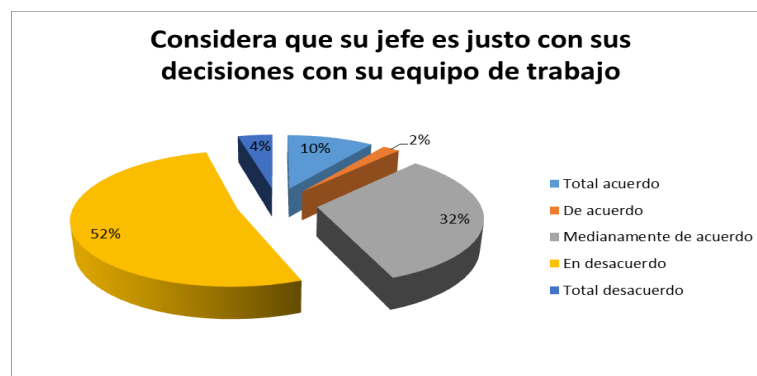




Se puede apreciar que para la mitad de los encuestados 50% están en desacuerdo al momento de consultarles si su jefe les trata igual que a los demás.

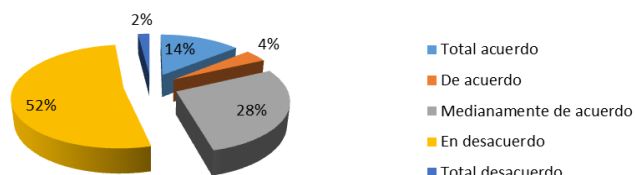


Se muestra un porcentaje de 46% en desacuerdo y el 30% en medianamente de acuerdo en relación haber conseguido un buen resultado y el reconocimiento de su jefe comparándose con los demás.



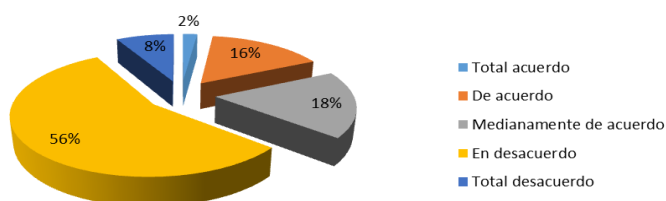
Más de la mitad de los encuestados 52% considera que su jefe es justo en la toma de decisiones con el equipo de trabajo.

**Su jefe le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.**



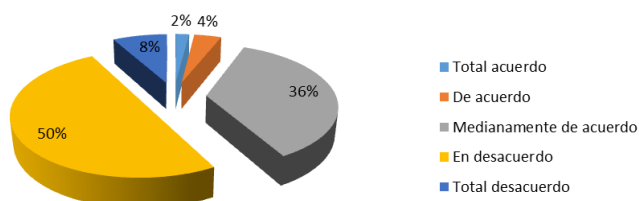
Más de la mitad de los encuestados 52% está en desacuerdo al momento de considerar que su jefe es justo en la toma de decisiones con el equipo de trabajo.

**Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en las actividades y toma de decisiones para designar una tarea**

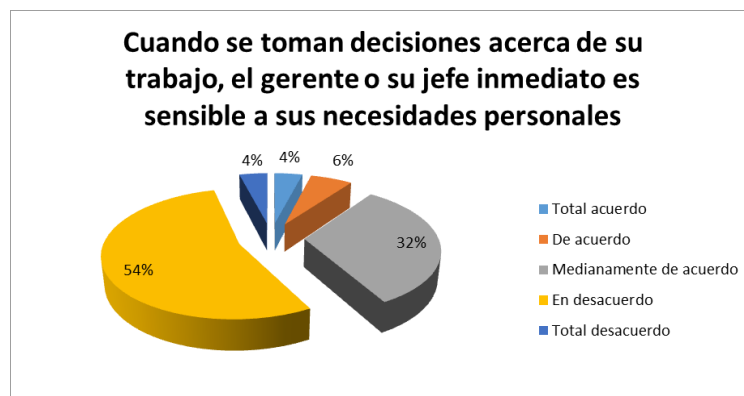


Más de la mitad de los encuestados 56% está en desacuerdo que exista igualdad entre hombres y mujeres al momento de asignar una tarea y tomar una decisión.

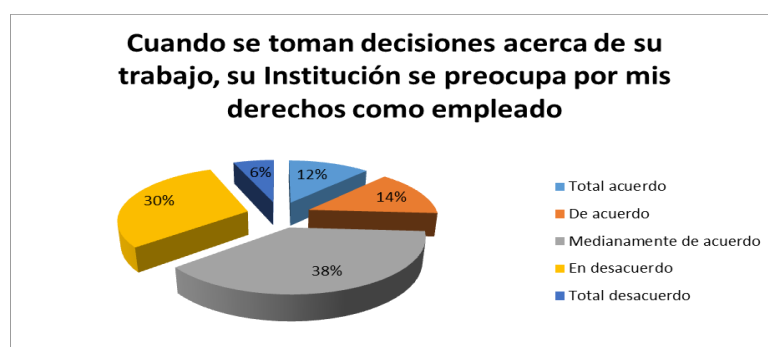
**Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo el gerente o su jefe inmediato lo trata con amabilidad y consideración**



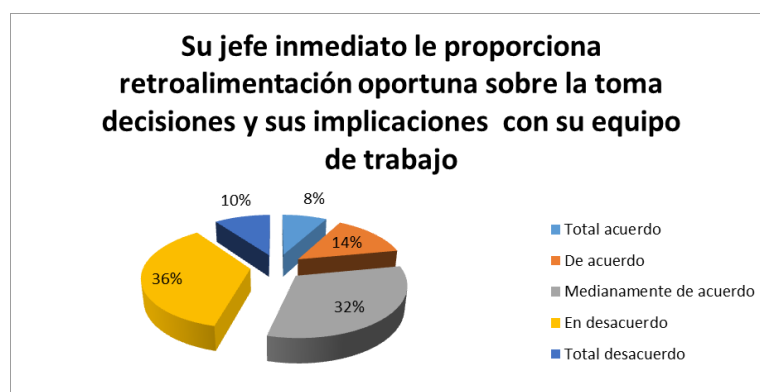
La mitad de los encuestados 50% está en desacuerdo en relación al trato amable y considerado del jefe inmediato al momento de tomar decisiones acerca del trabajo asignado o realizado.



La mayoría de los encuestados 54% está en desacuerdo cuando en la toma de decisiones laborales el jefe inmediato no es sensible a sus necesidades personales.

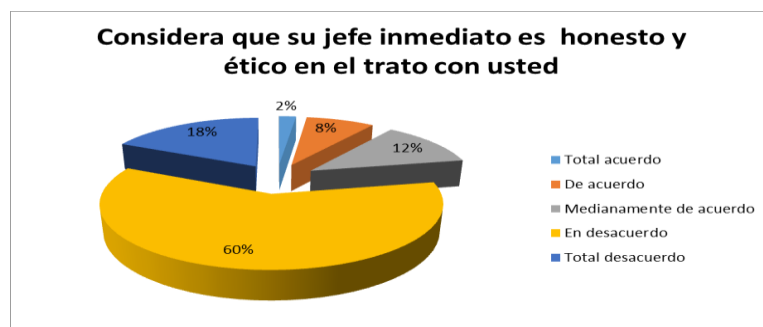


Las respuestas se muestran dispersas evidenciando criterios divididos en relación a si la Institución se preocupa por los derechos del empleado, aparentemente hay una percepción de interés sobre sus derechos que los trabajadores tienen y perciben de su Institución.

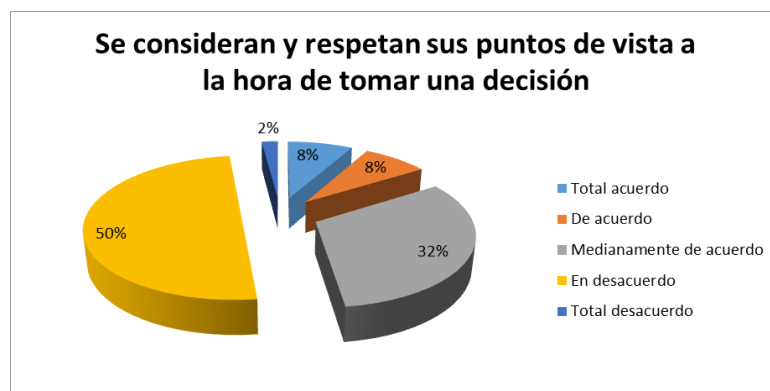


Se evidencian criterios divididos para la mayoría de encuestados el 36% está en desacuerdo y el 32% está medianamente de acuerdo en

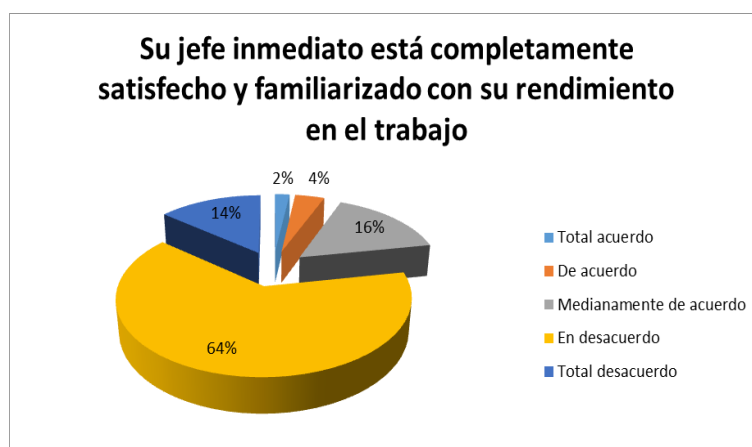
relación a la retroalimentación oportuna en la toma de decisiones y las implicaciones de las mismas.



La mayoría de los encuestados 60% está en desacuerdo en relación al trato honesto y ético del jefe inmediato para el trabajador.

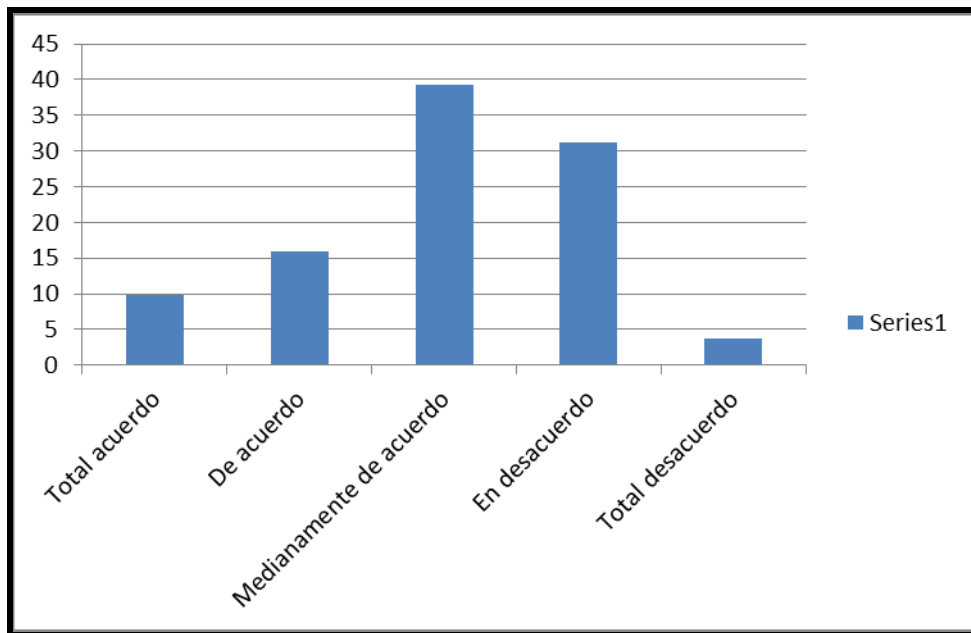


Para la mitad de los encuestados 50% está en desacuerdo que se respeten sus puntos de vista y criterios al momento de tomar una determinada decisión.

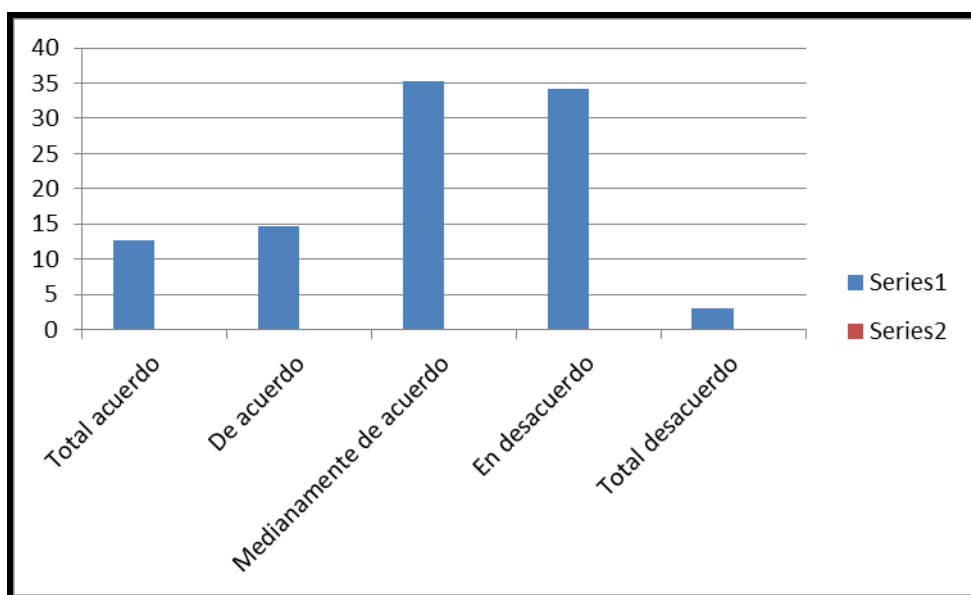


Para la mayoría de los encuestados 64% están en desacuerdo que su jefe inmediato esté satisfecho y familiarizado con su rendimiento en el trabajo.

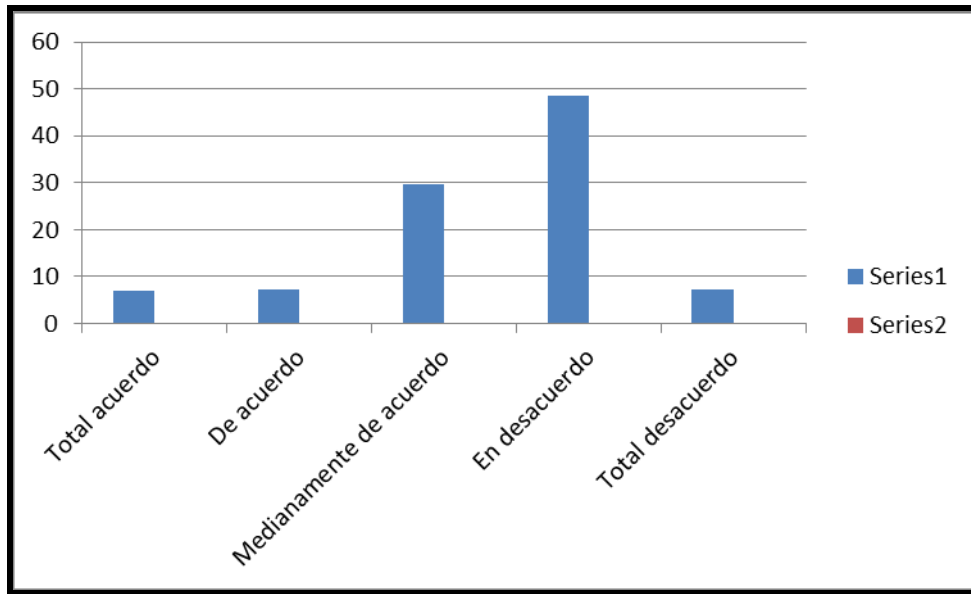
#### 4.4 Justicia Distributiva



#### 4.5 Justicia Procedimental



#### 4.6 Justicia Interaccional



### 5 Resumen Ejecutivo

Una vez realizado el análisis por pregunta, es indispensable que se indique los resultados de manera integral de la Percepción de Justicia de los colaboradores del Banco Nacional de Fomento a los cuales se les aplicó el cuestionario Versión 0 de justicia organizacional, al respecto se pueden evidenciar los siguientes hallazgos:

#### 5.1 Justicia Distributiva

Se puede evidenciar que para la mayoría de los colaboradores del Banco Nacional de Fomento la remuneración que perciben no está acorde a las expectativas de cada uno de ellos, más aún cuando se comparan con sus colegas o sus pares de trabajo, la tendencia se mantiene en un criterio de desacuerdo, aparentemente los colaboradores sienten que lo que aportan laboralmente supera o no se ve bien recompensado con la remuneración que reciben. Por otro lado se puede evidenciar que la

mayoría de los trabajadores perciben que a veces sus responsabilidades laborales asignadas no se justifican, a diferencia de que cuando existe de por medio un reconocimiento o recompensa; al parecer los beneficiados son todos los miembros del equipo de trabajo y no solamente existe u beneficio individual.

## **5.2 Justicia Procedimental**

Claramente podemos evidenciar en este contexto que la mayor parte de los trabajadores centralizan su percepción en el criterio imparcial de medianamente de acuerdo, considerando el apoyo que se tiene de los demás colaboradores y a la vez percibiendo los adecuados procedimientos para cumplir con las metas y objetivos. Por otro lado los colaboradores perciben favorablemente la participación de las autoridades de la institución, reconociendo el interés que tienen por ser escuchados y tomados en cuenta antes de la toma de decisiones, situación que se corrobora con la aceptable percepción sobre las promociones y ascensos de las autoridades hacia los trabajadores.

## **5.3 Justicia Interaccional**

Podemos señalar que en este contexto sobresale la relación con el jefe inmediato, para la mayoría de colaboradores existe una percepción poco favorable, más aún cuando los trabajadores se comparan con los demás, poniendo en evidencia que el trato del jefe no es el mismo para todos en temas como retroalimentación y satisfacción del rendimiento laboral, así mismo se puede notar que los colaboradores sienten que su trabajo no es lo suficientemente reconocido y valorado.

Finalmente es importante señalar en las tres dimensiones de justicia organizacional evaluadas, la percepción de los colaboradores está orientada en su gran mayoría a las actividades cotidianas que realizan, y de la misma manera a la experiencia o a las situaciones que en su momento los trabajadores han compartido en su práctica profesional. Cabe indicar que la percepción de justicia de los colaboradores del Banco Nacional de Fomento constituye un indicador e insumo válido para seguir fortaleciendo el clima laboral de la institución.

## **6. Estudio realizado con 99 casos**

Cabe indicar que durante el desarrollo de este proyecto se tuvo la oportunidad de aplicar el Cuestionario Versión 0 de Percepción de Justicia Organizacional a 49 estudiantes del tercer semestre de Maestría de la Universidad Católica del Ecuador, el día 14 de agosto de 2014, con el fin de ampliar la muestra de los colaboradores del Banco Nacional de Fomento que en principio se consideró.

Es importante señalar que se unificó los cuestionarios aplicados los 50 que se tomaron a los colaboradores del Banco Nacional de Fomento y los 49 cuestionarios que se aplicaron a los estudiantes de Maestría, con el fin de mejorar la confiabilidad del análisis psicométrico.

A continuación presentamos el análisis de fiabilidad que se realizó con los 99 casos que se aplicaron.

### **6.1 Resultados Análisis de Fiabilidad Justicia Distributiva**

K	15
K - 1	14



Var-items	16,63
Var test	86,68
Num	1,07142857
Razon	0,19189292
1 menos	0,80810708
Alfa	<b>0,87</b>

Los Items de la variable Justicia Distributiva son homogéneos, es decir están midiendo la misma variable (*ver anexo 6*).

## 6.2 Resultados Análisis de Fiabilidad Justicia Procedimental

K	15
K - 1	14
Var-items	17,11
Var test	107,64
Num	1,07142857
Razon	0,15895982
1 menos	0,84104018
Alfa	<b>0,90</b>

Los Ítems de la variable Justicia Procedimental son homogéneos, es decir están midiendo la misma variable (*ver anexo 7*).

### 6.3 Resultados Análisis de Fiabilidad Justicia Interaccional

K	15
K - 1	14
Var-ítems	15,05
Var test	117,10
Num	1,07142857
Razon	0,12854955
1 menos	0,87145045
Alfa	<b>0,93</b>

Los Ítems de la variable Justicia Interaccional son homogéneos, es decir están midiendo la misma variable (*ver anexo 8*).

### 6.4 Resultado Final Percepción de Justicia Organizacional Análisis de fiabilidad (Justicia Distributiva, Procedimental e Interaccional)

K	45
K - 1	44
Var-ítems	48,80
Var test	713,95

Num	1,02272727
Razon	0,06834861
1 menos	0,93165139
Alfa	<b>0,95</b>

Es importante considerar que el Cuestionario de Justicia Organizacional con los 99 casos tiene validez (Fiabilidad o Alfa) debido a que el análisis y el resultado final es mayor o igual a 0.70, lo que se evidencia en los resultados finales de este estudio (*ver anexo 9*).

#### 6.5 Cuadro Comparativo del análisis de fiabilidad Percepción de Justicia Organizacional

Justicia Organizacional	Análisis de Fiabilidad 50 casos	Análisis de Fiabilidad 99 casos
Distributiva	0.78	0.87
Procedimental	0.89	0.90
Interaccional	0.91	0.93
Percepción de Justicia Organizacional	0.93	0.95

Fuente: (Condoy Danny, 2014)

## **7. RESULTADOS ESPERADOS**

- Cuestionario de medición de percepción de justicia organizacional diseñado.
- Cuestionario de medición de percepción justicia organizacional aplicado.
- Resultados de la evaluación de la percepción de justicia organizacional en el Banco Nacional de Fomento.

## **8. CONCLUSIONES**

- Se diseñó una herramienta útil para medir la Percepción de Justicia Organizacional.
- Los resultados generales de la Evaluación de la Percepción de Justicia Organizacional fueron homogéneos, cada dimensión midió el constructo propuesto.
- Se pudo notar un gran interés por el Cuestionario de Percepción de Justicia Organizacional por parte de las personas evaluadas, dado que en el transcurso del proyecto querían saber los resultados finales del estudio.
- Existió toda la apertura en el Banco Nacional de Fomento a través de la Gerencia de Talento Humano Subgerencia de Desarrollo Humano para acceder a la información de la Institución, aprobación y desarrollo del proyecto, y para la aplicación del cuestionario de percepción de justicia organizacional.
- La Gerencia de Talento Humano desarrolló un proyecto que le permitirá al Banco Nacional de Fomento realizar gestiones necesarias y eficientes con el fin de identificar oportunidades de mejora para el bienestar de sus colaboradores.

- El estudio realizado es el inicio de una investigación muy interesante para cualquier organización en nuestro país.

## **9. RECOMENDACIONES**

- Es recomendable que los profesionales de Recursos Humanos o las personas interesadas en el Talento Humano de las organizaciones, puedan ampliar investigaciones sobre la temática planteada.
- Se sugiere comenzar a realizar estudios profundos entre la Percepción Justicia Organizacional con variables de comportamiento organizacional como motivación, compromiso organizacional, desempeño laboral, etc.
- Es fundamental que las Gerencias o Unidades administrativas que manejan el Talento Humano comiencen a desarrollar proyectos o propuestas, con el fin de poder profundizar la teoría y la práctica de la Percepción de Justicia Organizacional.
- Ampliar las investigaciones de la Percepción de Justicia Organizacional, con el fin de que esta temática pueda formalmente incluirse en la medición de clima laboral para cualquier organización.
- En el Banco Nacional de Fomento, es fundamental realizar un seguimiento y monitoreo de los resultados evidenciados en este proyecto, con el fin de poder identificar fortalezas y oportunidades de mejora de toda la Institución.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Barry, B. (1995). *Teorías de la Justicia*. España. Paidós Ibérica
- Colquit, J. (2001). *Dimensiones teóricas de la justicia*. Madrid: Roca.
- Dalley y KIRK, (1992). *Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover*. Human Relations
- Cropanzano, R & Greenberg, J (2001): *Advances in organization justice* (pp. 245-271). Stanford: University Press.
- Greenberg J. (1982). *Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations*. New York: Academic Press.
- James K. (1993). *The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Leventhal, G.S. (1980). *What should be done with equity theory?* K.J. Gergen.
- Lind y Tyler (1988). *The social psychology of procedural justice*. Nueva York: Plenum Press.
- Lowe, R.H. & Vodanovich, S.J. (1995). *A field study of distributive and procedural justice and predictors of satisfaction and organizational commitment*. *Journal of business and Psychology* 480-500.
- McFarlin y Sweeney (1992). *Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes*. *Academy of Management Journal*.
- Mladinic e Isla. (2002). *Satisfacción en el trabajo*. España: Roca.
- Rawls, J. (2001). *La Justicia como Equidad*. España: Barcelona
- Solano, D. (2011). *Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público*. *Gestión Pública y Desarrollo*.
- Thibaut, J. y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

## 10.1 Internet

Alicia Omar. (2006. Marzo). Justicia Organizacional, Individualismo, Colectivismo y estrés laboral. Revisado el 20 de octubre de 2013 desde Internet:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/291/29116210.pdf>

Antonio Mladinic y Pablo Isla. Artículo electrónico. (2002). Revisado el 20 de noviembre de 2014 desde internet:

[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FAntonio\\_Mladinic%2Fpublication%2F263581110\\_Justicia\\_Organizacional\\_Entendiendo\\_la\\_Equidad\\_en\\_las\\_Organizaciones%2Flinks%2F00b4953b49072f3711000000%3Forigin%3Dpublication\\_detail&ei=WgxxVlbaloimgwToqYPYBQ&usg=AFQjCNF9CgOI7nZVvE2MyKXU9Dp6x274pg](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FAntonio_Mladinic%2Fpublication%2F263581110_Justicia_Organizacional_Entendiendo_la_Equidad_en_las_Organizaciones%2Flinks%2F00b4953b49072f3711000000%3Forigin%3Dpublication_detail&ei=WgxxVlbaloimgwToqYPYBQ&usg=AFQjCNF9CgOI7nZVvE2MyKXU9Dp6x274pg)

César Raúl Ruíz. Blog. (2011, 8 Noviembre). Revisado el 10 de octubre de 2013 desde Internet:

<http://justiciaorganizacional.blogspot.com/2011/11/justicia-organizacional.html>.

Diana Pérez. Video You Tube. 2014, 7 Enero). Por qué y Cómo implementar la percepción de justicia en las empresas. Revisado el 22 de noviembre de 2014 desde internet:

<http://www.youtube.com/watch?v=JpfGAaAid64>

Diego Wartjes. (2010, 12 Junio). Empresa y Justicia Social. Revisado el 12 de octubre de 2013 desde Internet:

[http://www.lanueva.com/edicion\\_impresa/nota/12/06/2010/a6c137.prt](http://www.lanueva.com/edicion_impresa/nota/12/06/2010/a6c137.prt)

Giordano Bruno. Blog. Portal. (2008, 8 Mayo) Revisado el 26 de octubre de 2013 desde Internet:

<http://logiagiordanobruno.blogspot.com/search?updatemin=2008-01-01T00:00:00-02:00&updated-max=2009-01-01T00:00:00->

02:00&max-results=2.

Javier Gonzalez. Página Web. (2003) Revisado el 26 de marzo de 2014 desde Internet:

<http://www.monografias.com/trabajos14/hanskelsen/hanskelsen.shtml>

Instituto de Investigaciones Jurídico Sociales. Página Web. (2008, 3 Abril) revisado el 26 de abril de 2014 desde Internet:

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/abogaciaabogados/2005/11/24/la-enseNanza-del-derecho-en-el-ecuador>

Prismax.0. Artículo electrónico. (2012, 21 Marzo) revisado el 23 de diciembre de 2014 desde internet:

<https://rodrigodelolmo.wordpress.com/2012/03/21/teoria-de-la-justicia-organizacional/>

Rodríguez Montalvan Ramón. Artículo electrónico. (2014, 17 Febrero) revisado el 15 de enero de 2015 desde internet:

<http://www.wont.uji.es/blog/?p=172>

Simón Royo Hernández. Artículo electrónico. (2006, Septiembre) revisado el 26 de junio de 2014 desde Internet:

<http://www.lacavernadeplaton.com/articulosbis/platonrepublica0607.htm>



# **ÍNDICE DE ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL VERSIÓN CERO

**Cargo:**.....

**Edad:**.....

**Género:** .....

**Fecha:** .....

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la opción que mejor describa tu respuesta.

Recuerde que las respuestas son percepciones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Este Cuestionario está compuesto por tres dimensiones adherentes a la Justicia organizacional de tu Institución: la Justicia Distributiva, la Justicia Procedimental y la Justicia Interaccional, por tanto cada una de las preguntas describe inquietudes relacionadas con cada una de ellas.

La tabla que se muestra a continuación representa la escala de valor del cuestionario

<b>TOTAL ACUERDO</b>	<b>5</b>
<b>DE ACUERDO</b>	<b>4</b>
<b>MEDIANAMENTE DE ACUERDO</b>	<b>3</b>
<b>EN DESACUERDO</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL DESACUERDO</b>	<b>1</b>

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La remuneración recibida se ajusta a las actividades y funciones que realizo					
2. Considera que sus ingresos son iguales a los de sus pares					

3. Los salarios de su organización constituyen un balance entre las funciones que realiza y su correspondiente remuneración.					
4. Considera justa la remuneración percibida de los servidores de su Unidad Administrativa					
5. Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios que percibe.					
6. Las sanciones impuestas por su Institución son aplicadas con los mismos criterios para todos.					
7. Sus compañeros consideran que debería recibir una remuneración igual que los demás					
8. Los reglamentos y políticas de su Institución se aplican de igual manera a todos de su Unidad Administrativa					
9. Considera que las promociones o aumentos de sueldo no programadas por lo general dependen de lo bien que una persona realiza en su trabajo					
10. Considera que la mayor parte de mis asignaciones de trabajo han sido justos.					
11. Si su unidad de trabajo funciona bien , hay un reconocimiento y recompensa adecuada para todos					
12. Si su desempeño es excelente , hay reconocimientos y recompensas suficientes					
13. Piensa que su horario de trabajo es justo					
14. Considera que su nivel de remuneración es justa.					
15. Siente que sus responsabilidades laborales son justas					

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Existe reconocimiento de las Autoridades para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la Institución.					
17. Siente que existe el apoyo del personal para el logro de los objetivos de la organización.					
18. Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir igual que a los demás					
19. Se siente satisfecho con las promociones y ascensos de la Institución					
20. La Autoridades se interesan por mi futuro y mi desarrollo en la Institución					

21. Considera que los procesos son rápidos y adecuados con mi desempeño en la Institución.					
22. Su jefe distribuye de manera equitativa las tareas a su equipo de trabajo					
23. Su trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades al igual que los demás					
24. Considera que existen procedimientos adecuados para obtener su calificación del desempeño y reconsiderar la misma si es necesario.					
25. En general, las acciones disciplinarias tomadas en su Institución son justas y justificadas					
26. Los procedimientos utilizados para evaluar su desempeño han sido justos y objetivos					
27. Las Autoridades aseguran de que todas las preocupaciones de los empleados sean escuchadas antes de tomar decisiones					
28. Las decisiones de empleo son tomadas por las Autoridades de una manera imparcial					
29. A los empleados se les permite impugnar o apelar las decisiones de empleo realizadas por las Autoridades					
30. Cuando se realizan cambios en su organización , los empleados suelen verse afectados					

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. Se siente valorado y respetado en su trabajo					
32. Siente que su trabajo está suficientemente reconocido					
33. Puedo hablar libremente con su jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.					
34. Su jefe lo trata igual que a los demás					
35. Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación al igual que los demás					
36. Considera que su jefe es justo con sus decisiones con su equipo de trabajo					

37. Su jefe le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.					
38. Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en las actividades y toma de decisiones para designar una tarea					
39. Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo el gerente o su jefe inmediato lo trata con amabilidad y consideración					
40. Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, el gerente o su jefe inmediato es sensible a sus necesidades personales					
41. Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, su Institución se preocupa por mis derechos como empleado					
42. Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación oportuna sobre la toma decisiones y sus implicaciones con su equipo de trabajo					
43. Considera que su jefe inmediato es honesta y ético en el trato con usted					
44. Se consideran y respetan sus puntos de vista a la hora de tomar una decisión					
45. Mi jefe inmediato está completamente satisfecho y familiarizado con su rendimiento en el trabajo					

## ANEXO 2

PRUEBA	GÉNERO	EDAD	JUSTICIA DISTRIBUTIVA															Total				
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15					
E1		1	26	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	4	4	3	44		K	15
E2		1	58	1	2	2	2	2	4	3	3	4	2	2	2	5	2	2	38		K - 1	14
E3		1	35	5	5	5	3	5	4	5	3	1	5	1	1	5	5	5	58			
E4		2	37	4	3	2	4		2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	45		Var-items	14,07
E5		2	23	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	1	1	4	3	4	56		Var test	51,80
E6		2	29	3	2	2	2	2	3	2	4	5	4	2	2	4	3	3	45			
E7		2	23	1	3	4	4	2	5	3	3	2	1	2	1	1	1	2	32			
E8		1	35	2	4	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	42		Num	1,07142857
E9		2	31	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	52		Razon	0,27164762
E10		2	29	3	2	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	34		1 menos	0,72835238
E11		1	29	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	50			
E12		2	28	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	1	3	45		Alfa	0,78
E13		1	26	4	3	4	2	3	2	3	1	1	4	1	1	3	3	4	39			
E14		1	29	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	52			
E15		1	36	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	39			
E16		2	23	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	53			
E17		1	53	5	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1	24			
E18		1	45	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	5	3	39			
E19		2	43	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	38			
E20		2	29	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3	1	1	4	4	4	47			
E21		2	28	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	4	43			
E22		2	25	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	1	2	1	44			
E23		1	35	4	4	4	4	4	4	3	1	1	3	3	3	3	3	3	44			
E24		1	36	4	4	4	4	4	4	1	3	1	3	3	1	3	4	4	44			
E25		1	34	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	50			
E26		1	23	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	44			
E27		1	29	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	1	1	4	3	4	56			
E28		2	34	3	2	3	3	3	3	4	4	5	4	1	2	4	4	3	48			
E29		2	25	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	38			
E30		2	27	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	52			
E31		1	28	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	2	2	4	4	4	50			
E32		1	28	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	42			
E33		1	25	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	50			
E34		2	24	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	1	3	45			
E35		1	42	4	3	4	2	3	2	3	1	1	4	1	1	3	3	4	39			
E36		1	40	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	49			
E37		2	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60			
E38		2	26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59			
E39		2	28	5	2	4	4	4	4	4	1	1	3	2	2	2	2	2	42			
E40		1	35	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	50			
E41		1	29	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49			
E42		1	27	4	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46			
E43		1	26	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	4	44			
E44		1	25	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51			
E45		1	25	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	4	40			
E46		2	33	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	42			
E47		1	39	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49			
E48		2	26	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32			
E49		2	26	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	3	48			
E50		1	24	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	48			

# ANEXO 3

PRUEBA	GÉNERO	EDAD	JUSTICIA PROCEDIMENTAL																Total			
			P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30					
E1	1	26	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	4	23		K	15	
E2	1	58	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	32		K - 1	14	
E3	1	35	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	4	5	4	1	1	5	34			
E4	2	37	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	4	45		Var-items	16,15
E5	2	23	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	62		Var test	94,91
E6	2	29	2	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	4	44				
E7	2	23	1	4	3	2	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	30				
E8	1	35	2	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	4	37		Num	1,07142857	
E9	2	31	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	39		Razon	0,17019675	
E10	2	29	3	4	1	1	1	4	1	3	3	4	3	1	2	1	1	33		1 menos	0,82980325	
E11	1	29	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	46				
E12	2	28	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	5	60		Alfa	0,89	
E13	1	26	1	2	1	1	1	1	2	4	2	3	3	1	4	3	3	34				
E14	1	29	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	52				
E15	1	36	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	43				
E16	2	23	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	51			
E17	1	53	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1	3	26				
E18	1	45	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	29				
E19	2	43	2	2	3	2	1	1	3	3	4	2	2	1	2	2	4	34				
E20	2	29	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	51				
E21	2	28	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	45				
E22	2	25	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	53				
E23	1	35	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	46				
E24	1	36	4	4	4	4	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	38				
E25	1	34	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	56				
E26	1	23	3	1	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	45			
E27	1	29	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	62				
E28	2	34	4	4	4	1	2	3	3	4	4	4	3	4	1	3	1	4	45			
E29	2	25	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	55				
E30	2	27	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	46				
E31	1	28	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	39				
E32	1	28	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	41				
E33	1	25	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	46				
E34	2	24	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	5	60				
E35	1	42	1	2	1	1	1	1	2	4	2	3	3	1	4	3	3	34				
E36	1	40	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	51				
E37	2	38	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	5	3	50				
E38	2	26	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	52				
E39	2	28	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	45				
E40	1	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	56				
E41	1	29	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	54				
E42	1	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	49				
E43	1	26	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	4	4	4	4	47				
E44	1	25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	54				
E45	1	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	1	4	46				
E46	2	33	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	29				
E47	1	39	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	56				
E48	2	26	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50				
E49	2	26	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47				
E50	1	24	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	53				

## ANEXO 4

PRUEBA	GÉNERO	EDAD	JUSTICIA INTERACCIONAL															TOTAL			
			P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45				
E1	1	26	1	2	2	1	1	1	1	3	3	4	5	3	5	3	2	37		k	15
E2	1	58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30		k-1	14
E3	1	35	1	1	1	1	1	3	1	1	5	5	5	2	5	1	5	42		1rst	
E4	2	37	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	47			
E5	2	23	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	64		Var-items	13,91
E6	2	29	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	56		Var test	93,59
E7	2	23	5	5	3	5	5	4	5	5	4	1	4	5	4	1	5	61			
E8	1	35	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	2	48			
E9	2	31	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	48		Num	1,07142857
E10	2	29	3	3	4	5	5	4	3	2	3	3	3	1	2	4	3	49		Razon	0,1485975
E11	1	29	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	59		1 menos	0,8514025
E12	2	28	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	57		Alfa	0,91
E13	1	26	1	1	3	4	1	1	1	2	3	4	2	1	2	3	4	33			
E14	1	29	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	57			
E15	1	36	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	52			
E16	2	23	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	60			
E17	1	53	3	1	1	4	1	3	1	1	4	3	1	1	4	1	4	33			
E18	1	45	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	21			
E19	2	43	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	40			
E20	2	29	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	48			
E21	2	28	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	4	4	4	40			
E22	2	25	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	55			
E23	1	35	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	4	4	55			
E24	1	36	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	4	4	63			
E25	1	34	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	56			
E26	1	23	4	1	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	46			
E27	1	29	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	59			
E28	2	34	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	4	4	4	50			
E29	2	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	59			
E30	2	27	2	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50			
E31	1	28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	55			
E32	1	28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	47			
E33	1	25	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	59			
E34	2	24	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	57			
E35	1	42	1	1	3	4	1	1	1	2	3	4	2	1	2	3	4	33			
E36	1	40	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	54			
E37	2	38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45			
E38	2	26	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	54			
E39	2	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60			
E40	1	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	63			
E41	1	29	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	55			
E42	1	27	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	61			
E43	1	26	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	51			
E44	1	25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	50			
E45	1	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	57			
E46	2	33	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	53			
E47	1	39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59			
E48	2	26	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	62			
E49	2	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60			
E50	1	24	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	54			



## ANEXO 5

[illegible]

ANÁLISIS DE FIABILIDAD	
k	45
k-1	44
t <sub>test</sub>	1,0227212
V items	44,03
V test	483,87
	0,09137965
1 menos	0,90862035
alfa	0,95

## ANEXO 6

PRUEB A	GÉNER O	EDAD	JUSTICIA DISTRIBUTIVA															Total
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
E1	1	26	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	1	2	4	4	3	44
E2	1	58	1	2	2	2	2	4	3	3	4	2	2	2	5	2	2	38
E3	1	35	5	5	5	3	5	4	5	3	1	5	1	1	5	5	5	58
E4	2	37	4	3	2	4		2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	45
E5	2	23	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	1	1	4	3	4	56
E6	2	29	3	2	2	2	3	2	4	4	5	4	2	2	4	3	3	45
E7	2	23	1	3	4	2	5	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	32
E8	1	35	2	4	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	42
E9	2	31	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	52
E10	2	29	3	2	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	34
E11	1	29	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	50
E12	2	28	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	1	3	3	45
E13	1	26	4	3	4	2	3	2	3	1	1	4	1	1	3	3	4	39
E14	1	29	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	52
E15	1	36	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	39
E16	2	23	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	53
E17	1	53	5	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1	24
E18	1	45	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	5	3	3	39
E19	2	43	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	38
E20	2	29	4	1	3	4	4	4	3	3	3	1	1	4	4	4	4	47

K 15

K - 1 14

Var-  
ítems 16,6  
3

Var test 86,6  
8

Num 1,07  
1

0,19

Razon 2

1 0,80  
menos 8

Alfa **0,87**

[illegible]

E48	2	26	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
E49	2	26	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	48
E50	1	24	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	48
E51	1	27	5	2	4	4	5	1	4	1	2	2	1	1	4	4	3	43
E52	2	26	3	2	2	3	3	4	5	2	5	5	5	4	5	3	3	54
E53	2	40	3	3	3	4	3	2	4	5	2	3	3	4	4	3	4	50
E54	2	27	3	2	3	2	3	3	5	2	3	3	2	2	4	3	3	43
E55	1	33	2	3	3	2	2	1	4	3	1	3	1	2	4	2	1	34
E56	2	34	4	3	4	3	3	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	57
E57	2	29	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	56
E58	2	29	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	4	1	4	29
E59	1	35	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	72
E60	2	29	5	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	5	4	4	55
E61	1	39	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	4	57
E62	1	28	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	69
E63	1	36	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	5	1	3	27
E64	2	28	4	3	4	3	4	2	2	2	4	5	4	3	3	3	1	47
E65	2	24	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	60
E66	2	36	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	69
E67	1	26	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	4	2	2	35
E68	2	33	3	4	3	3	3	5	3	5	2	3	4	4	3	3	3	51
E69	1	34	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	2	3	36
E70	2	32	4	3	3	3	3	2	2	5	3	3	2	2	3	3	3	44
E71	2	27	3	3	3	2	3	1	3	1	1	2	2	2	2	3	2	33
E72	2	27	4	4	4	4	4	3	5	2	3	3	4	4	5	4	4	57
E73	2	27	5	5	5	5	4	4	1	5	1	5	5	1	1	5	5	57
E74	1	28	2	4	3	2	2	4	4	3	4	4	2	2	3	2	4	45

E75	2	23	5	2	3	4	3	1	3	1	1	4	2	2	3	3	3	40
E76	2	39	4	5	2	3	4	1	3	2	2	4	2	2	5	4	4	47
E77	1	40	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4	4	52
E78	2	34	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	48
E79	1	40	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	51
E80	2	37	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	55
E81	1	33	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	38
E82	2	40	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	50
E83	2	34	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	66
E84	2	35	4	2	3	4	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3	49
E85	2	41	3	4	4	2	3	1	2	4	3	2	1	2	1	4	3	39
E86	2	30	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	1	3	27
E87	2	29	3	2	2	3	3	1	2	1	3	4	3	3	3	3	3	39
E88	1	27	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	2	4	4	50
E89	2	26	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	4	5	3	3	4	57
E90	2	31	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	3	55
E91	2	27	4	3	1	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	41
E92	2	28	1	5	2	2	1	2		5	2	2	1	1	1	1	2	28
E93	2	22	4	3	4	3	3	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	61
E94	2	30	4	2	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	5	5	3	52
E95	2	30	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	49
E96	2	40	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	48
E97	2	43	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5	5	4	3	3	52
E98	1		3	3	3	4	3	4	2	5	3	4	5	3	2	3	3	50
E99	2	25	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	56

## ANEXO 7

PRUEBA	GÉNERO	EDAD	JUSTICIA PROCEDIMENTAL															Total
			P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
E1	1	26	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	4	23
E2	1	58	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
E3	1	35	1	1	1	1	1	3	1	4	4	5	4	1	1	1	5	34
E4	2	37	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	4	45
E5	2	23	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	62
E6	2	29	2	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	4	44
E7	2	23	1	4	3	2	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	30
E8	1	35	2	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	4	37
E9	2	31	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	39
E10	2	29	3	4	1	1	1	4	1	3	3	4	3	1	2	1	1	33
E11	1	29	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	46
E12	2	28	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	5	60
E13	1	26	1	2	1	1	1	2	4	2	3	3	3	1	4	3	3	34
E14	1	29	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	52
E15	1	36	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	43
E16	2	23	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	51
E17	1	53	1	1	4	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1	1	3	26
E18	1	45	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	29
E19	2	43	2	2	3	2	1	1	3	3	4	2	2	1	2	2	4	34
E20	2	29	4	1	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	51
E21	2	28	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	45
E22	2	25	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	53
E23	1	35	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	46

K 15

K - 1 14

Var-  
ítems 17,11

Var test 107,64

Num 1,0714

Razon  
1  
menos 0,841

Alfa **0,90**

E24	1	36	4	4	4	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	38
E25	1	34	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	56
E26	1	23	3	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	45
E27	1	29	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	62
E28	2	34	4	4	4	1	2	3	3	4	4	3	4	1	3	1	4	45
E29	2	25	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	55
E30	2	27	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	46
E31	1	28	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	39
E32	1	28	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	41
E33	1	25	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	46
E34	2	24	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	5	60
E35	1	42	1	2	1	1	1	2	4	2	3	3	3	1	4	3	3	34
E36	1	40	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	51
E37	2	38	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	48
E38	2	26	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	52
E39	2	28	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	45
E40	1	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	56
E41	1	29	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	54
E42	1	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	49
E43	1	26	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	4	4	4	4	4	47
E44	1	25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	54
E45	1	25	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	4	46
E46	2	33	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	29
E47	1	39	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	56
E48	2	26	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
E49	2	26	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47
E50	1	24	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	53

E51	1	27	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	27
E52	2	26	2	2	5	2	3	4	2	2	2	4		2	2	2	2	36
E53	2	40	3	3	4	2	3	3	2	4	2	2	3	4	2	4	3	44
E54	2	27	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	45
E55	1	33	3	3	1	1	1	4	3	3	1	3	1	1	1	2	1	29
E56	2	34	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	52
E57	2	29	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	57
E58	2	29	1	3	1	2	2	5	1	4	4	3	3	1	1	2	4	37
E59	1	35	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	56
E60	2	29	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	51
E61	1	39	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4	3	3	4	57
E62	1	28	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	59
E63	1	36	1	1	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	5	35
E64	2	28	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	3	5	55
E65	2	24	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	55
E66	2	36	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	64
E67	1	26	2	2	4	1	1	1	3	4	3	2	2	1	1	1	1	29
E68	2	33	3	3	4	2	3	3	2	2	4	4	4	2	3	2	1	42
E69	1	34	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	35
E70	2	32	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	47
E71	2	27	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	2	2	3	2	27
E72	2	27	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	1	2	40
E73	2	27	1	4	5	1	1	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	46
E74	1	28	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	4	39
E75	2	23	3	2	4	2	2	3	4	3	4	2	3	1		3	4	40
E76	2	39	2	3	5	2	2	3	5	4	2	1	2	2	1	2	5	41
E77	1	40	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	41



E78	2	34	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	54
E79	1	40	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	49
E80	2	37	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	55
E81	1	33	2	3	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	43
E82	2	40	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	3	2	2	37
E83	2	34	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	68
E84	2	35	2	1	4	2	1	3	4	4	2	3	3	1	2	2	3	37
E85	2	41	3	4	1	4	2	5	2	4	3	3	3	2	3	4	3	46
E86	2	30	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	25
E87	2	29	3	4	4	3	4	3	2	3	4	1	3	3	1	3	3	44
E88	1	27	4	5	4	3	5	5	4	5	5	3	3	4	3	3	2	58
E89	2	26	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	65
E90	2	31	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	3	3	62
E91	2	27	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3	41
E92	2	28	2	2	1	3	1	3	1	1	2	2	2	1	3	1	5	30
E93	2	22	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	64
E94	2	30	4	2	4	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	49
E95	2	30	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	47
E96	2	40	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	50
E97	2	43	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	56
E98	1		3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	52
E99	2	25	3	4	3	3	5	5	2	3	4	5	4	3	5	4	4	57

## ANEXO 8

PRUEBA	GÉNERO	EDAD	JUSTICIA INTERACCIONAL															Total
			P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	
E1	1	26	1	2	2	1	1	1	1	3	3	4	5	3	5	3	2	37
E2	1	58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
E3	1	35	1	1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	2	5	1	5	42
E4	2	37	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	47
E5	2	23	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	64
E6	2	29	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	5	56
E7	2	23	5	5	3	5	5	4	5	5	4	1	4	5	4	1	5	61
E8	1	35	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	2	4	48
E9	2	31	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	48
E10	2	29	3	3	4	5	5	4	3	2	3	3	1	2	4	3	4	49
E11	1	29	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	59
E12	2	28	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	57
E13	1	26	1	1	3	4	1	1	1	2	3	4	2	1	2	3	4	33
E14	1	29	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	57
E15	1	36	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	52
E16	2	23	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	60
E17	1	53	3	1	1	4	1	3	1	1	4	3	1	1	4	1	4	33
E18	1	45	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	21
E19	2	43	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	40
E20	2	29	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	48
E21	2	28	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	4	4	4	40
E22	2	25	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	55
E23	1	35	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	4	4	55

K 15

K - 1 14

Var-items 15,05

Var test 117,10

Num 1,0714

Razon  
1  
menos 0,8715

Alfa **0,93**

E24	1	36	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	4	4	63
E25	1	34	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	56
E26	1	23	4	1	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	46
E27	1	29	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	59
E28	2	34	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	4	4	4	50
E29	2	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	59
E30	2	27	2	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50
E31	1	28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	55
E32	1	28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	47
E33	1	25	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	59
E34	2	24	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	57
E35	1	42	1	1	3	4	1	1	1	2	3	4	2	1	2	3	4	33
E36	1	40	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	54
E37	2	38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
E38	2	26	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	54
E39	2	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
E40	1	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	63
E41	1	29	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	55
E42	1	27	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	61
E43	1	26	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	51
E44	1	25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	50
E45	1	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	57
E46	2	33	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	53
E47	1	39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
E48	2	26	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	62
E49	2	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
E50	1	24	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	54

E51	1	27	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	42
E52	2	26	5	5	5	3	4	3	4	1	4	5	3	2	5	5	5	59
E53	2	40	5	3	5	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	60
E54	2	27	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	52
E55	1	33	4	2	2	3	4	2	4	5	4	2	1	2	2	3	4	44
E56	2	34	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	52
E57	2	29	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	62
E58	2	29	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	4	3	5	39
E59	1	35	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	72
E60	2	29	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	60
E61	1	39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	57
E62	1	28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	72
E63	1	36	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	1	5	5	5	59
E64	2	28	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	56
E65	2	24	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	64
E66	2	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
E67	1	26	3	1	3	4	1	1	1	5	1	3	1	3	4	4	4	39
E68	2	33	4	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	2	45
E69	1	34	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	43
E70	2	32	4	4	3	3	3	3	2	4	5	4	4	4	3	3	4	53
E71	2	27	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	18
E72	2	27	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	3	3	3	4	4	49
E73	2	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	73
E74	1	28	4	2	5	3	4	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3	49
E75	2	23	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	53
E76	2	39	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	3	5	62
E77	1	40	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	51

E78	2	34	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	66
E79	1	40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
E80	2	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	57
E81	1	33	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	1	34
E82	2	40	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	4	49
E83	2	34	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	73
E84	2	35	3	3	5	5	3	3	3	3	5	4	2	3	5	4	4	55
E85	2	41	4	2	2	2	1	2	1	4	4	2	2	3	1	3	3	36
E86	2	30	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	58
E87	2	29	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	49
E88	1	27	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	60
E89	2	26	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	70
E90	2	31	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	65
E91	2	27	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	45
E92	2	28	2	2	1	4	3	3	2	4	3	4	1	1	5	1	2	38
E93	2	22	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	67
E94	2	30	4	2	3	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	3	4	48
E95	2	30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
E96	2	40	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	57
E97	2	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	63
E98	1		4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	5	65
E99	2	25	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	55

## ANEXO 9

GÉNE RO	ED AD	JUSTICIA DISTRIBUTIVA															JUSTICIA PROCEDIMENTAL															JUSTICIA INTERACCIONAL															Tot al
		P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44	P 45	
1	26	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	1	2	4	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	3	3	4	5	3	5	3	2	10 4	
1	58	1	2	2	2	2	4	3	3	4	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10 0	
1	35	5	5	5	3	5	4	5	3	1	5	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	3	1	4	4	5	4	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	2	5	1	5	13 4
2	37	4	3	2	4		2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	13 7	
2	23	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	1	1	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	18 2		
2	29	3	2	2	2	3	2	4	4	5	4	2	2	4	3	3	2	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	14 5		
2	23	1	3	4	2	5	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	4	3	2	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	5	5	3	5	5	4	5	5	4	1	4	5	4	1	5	12 3	
1	35	2	4	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	2	4	12 7	
2	31	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	13 9	
2	29	3	2	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	3	4	1	1	1	4	1	3	3	4	3	1	2	1	1	3	3	4	5	5	4	3	2	3	3	1	2	4	3	4	11 6
1	29	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	15 5	
2	28	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	1	3	3	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	16 2	
1	26	4	3	4	2	3	2	3	1	1	4	1	1	3	3	4	1	2	1	1	1	2	4	2	3	3	3	1	4	3	3	1	1	3	4	1	1	1	2	3	4	2	1	2	3	4	10 6
1	29	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16 1	
1	36	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	13 4	
2	23	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	16 4	
1	53	5	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1	1	3	3	1	1	4	3	1	1	4	3	1	1	4	1	4	83	
1	45	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	5	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	89	
2	43	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	4	2	2	1	2	2	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	11 2	
2	29	4	1	3	4	4	4	3	3	3	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	14 6		
2	28	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	4	4	4	12 8
2	25	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	1	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	15 2

	1	35	4	4	4	4	4	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	4	4	14	
	1	36	4	4	4	4	4	1	3	1	1	3	3	1	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	4	4	14
	1	34	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	16		
	1	23	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	1	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	13	
	1	29	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	1	1	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	17		
	2	34	3	2	3	3	3	3	4	4	5	4	1	2	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	4	4	3	4	1	3	1	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	4	4	14	
	2	25	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	15		
	2	27	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12			
	1	28	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	2	2	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	14		
	1	28	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	13		
	1	25	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	15			
	2	24	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	1	3	3	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	16		
	1	42	4	3	4	2	3	2	3	1	1	4	1	1	3	3	4	1	2	1	1	1	2	4	2	3	3	3	1	4	3	3	1	1	3	4	1	1	1	2	3	4	2	1	2	3	4	10	
	1	40	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	15		
	2	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15		
	2	26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	16			
	2	28	5	2	4	4	4	4	4	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	14			
	1	35	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	16		
	1	29	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	19		
	1	27	4	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	15			
	1	26	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	14		
	1	25	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	15		
	1	25	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	14		
	2	33	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	12			
	1	39	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16			
	2	26	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	14			
	2	26	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	15			

	1	24	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	15 5				
	1	27	5	2	4	4	5	1	4	1	2	2	1	1	4	4	3	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	11 2	
	2	26	3	2	2	3	3	4	5	2	5	5	5	4	5	3	3	2	2	5	2	3	4	2	2	2	4		2	2	2	2	5	5	5	5	3	4	3	4	1	4	5	3	2	5	5	5	14 9
	2	40	3	3	3	4	3	2	4	5	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	2	4	2	2	3	4	2	4	3	5	3	5	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	15 4	
	2	27	3	2	3	2	3	3	5	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	14 0		
	1	33	2	3	3	2	2	1	4	3	1	3	1	2	4	2	1	3	3	1	1	1	4	3	3	1	3	1	1	1	2	1	4	2	2	3	4	2	4	5	4	2	1	2	2	3	4	10 7	
	2	34	4	3	4	3	3	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	16 1		
	2	29	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	17 5	
	2	29	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	4	1	4	1	3	1	2	2	5	1	4	4	3	3	1	1	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	4	3	5	10 5	
	1	35	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	20 0	
	2	29	5	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	16 6	
	1	39	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	17 1	
	1	28	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	20 0
	1	36	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	5	1	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	1	5	5	5	12 1	
	2	28	4	3	4	3	4	2	2	2	4	5	4	3	3	3	1	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	2	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	15 8	
	2	24	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	17 9
	2	36	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20 8	
	1	26	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	4	2	2	2	2	4	1	1	1	3	4	3	2	2	1	1	1	1	3	1	3	4	1	1	1	5	1	3	1	3	4	4	4	4	10 3
	2	33	3	4	3	3	3	5	3	5	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	4	4	2	3	2	1	4	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	2	13 8	
	1	34	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	11 4
	2	32	4	3	3	3	3	2	2	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	5	4	4	4	3	3	4	14 4	
	2	27	3	3	3	2	3	1	3	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	78	
	2	27	4	4	4	4	4	3	5	2	3	3	4	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	5	4	3	3	3	4	4	14 6	
	2	27	5	5	5	5	4	4	1	5	1	5	5	1	1	5	5	1	4	5	1	1	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	17 6	
	1	28	2	4	3	2	2	4	4	3	4	4	2	2	3	2	4	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	4	4	2	5	3	4	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3	13 3	
	2	23	5	2	3	4	3	1	3	1	1	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	2	3	4	3	4	2	3	1		3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	13 3	
	2	39	4	5	2	3	4	1	3	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3	5	2	2	3	5	4	2	1	2	2	1	2	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	3	5	5	3	5	15 0



	1	40	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	14	
	2	34	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	16	
	1	40	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	15		
	2	37	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16			
	1	33	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	1	11
	2	40	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	4	13	
	2	34	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	20		
	2	35	4	2	3	4	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3	2	1	4	2	1	3	4	4	2	3	3	1	2	2	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	4	2	3	5	4	4	14	
	2	41	3	4	4	2	3	1	2	4	3	2	1	2	1	4	3	3	4	1	4	2	5	2	4	3	3	3	2	3	4	3	4	2	2	2	1	2	1	4	4	2	2	3	1	3	3	12	
	2	30	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	11		
	2	29	3	2	2	3	3	1	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	1	3	3	1	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	13	
	1	27	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	2	4	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	16	
	2	26	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	19	
	2	31	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	3	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	18	
	2	27	4	3	1	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	12	
	2	28	1	5	2	2	1	2		5	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	1	1	2	2	2	1	3	1	5	2	2	1	4	3	3	2	4	3	4	1	1	5	1	2	96	
	2	22	4	3	4	3	3	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	19
	2	30	4	2	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	5	5	3	4	2	4	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	3	4	14	
	2	30	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15	
	2	40	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	17	
	2	43	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	16
	1		3	3	3	4	3	4	2	5	3	4	5	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	5	7	
	2	25	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5	2	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	16	